

**PLAN DE MERCADEO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE
MERCADOS EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA PARA LA
EMPRESA LITOCENCOA LTDA.**

**RAÚL EDUARDO VANEGAS MENDOZA
COD: 2055679**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FORMACIÓN DUAL
SANTIAGO DE CALI, AGOSTO DE 2010.**

**PLAN DE MERCADEO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE
MERCADOS EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA PARA LA
EMPRESA LITOCENCOA LTDA.**

**RAÚL EDUARDO VANEGAS MENDOZA
COD: 2055679**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas.

**Director
DIEGO FERNANDO VILLALOBOS
Comunicador Social. Especialista en Gerencia**

**Codirector
FELIPE ECHEVERRI
Director Comercial Litocenco Ltda.**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FORMACIÓN DUAL
SANTIAGO DE CALI, AGOSTO DE 2010.**

Nota de aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Junio 2010

A Dios, quien ha hecho posible el tener la oportunidad de desarrollarme y formarme como profesional, quien me acompañó en todo momento y de alguna u otra manera me dio la fuerza necesaria para continuar.

A mi mamá quien ha sido la persona más incondicional que existe, que me apoyó en cada una de mis iniciativas, por la motivación que me brindó cuando la necesité, por regalarme la vida y ese cariño que ha roto miles de kilómetros.

A mis hermanos por acompañarme en este camino que escogí tomar, por apoyarme y a pesar de las diferencias tener el valor necesario para recalcar los errores que se cometen, ese cariño eterno que me han brindado.

A todos mis familiares que me han apoyado, especialmente mis abuelos, tíos, y primos.

A Daniela Gómez, quien me dio su apoyo y extendió su mano para ayudarme cuando más lo necesité.

Raúl Eduardo Vanegas Mendoza.

AGRADECIMIENTOS

Litocencoia Ltda. Agradezco profundamente la oportunidad que me brindó de hacer parte de esa gran familia que es Litocencoia, agradezco todo el apoyo durante estos casi dos años.

Luz Marina Lasso Durán. Agradezco por la paciencia y apoyo brindando, por dejarme acercar y contagiarme de alguna manera de su alegría y personalidad.

Felipe Echeverri Caicedo. Director Comercial Litocencoia Ltda. Agradezco la asesoría que me brindó, de alguna manera por permitirme acercar un poco y obtener algunos de sus conocimientos.

Diego Fernando Villalobos. Director Trabajo de Grado. Agradezco su apoyo, la colaboración prestada y el gran aporte que le dio a mi formación profesional con sus discernimientos.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	19
RESUMEN.....	23
INTRODUCCIÓN	24
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.1. FORMULACIÓN	27
1.2. SISTEMATIZACIÓN	27
2. OBJETIVOS	28
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	28
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
3. JUSTIFICACIÓN	29
3.1. ANTECEDENTES.....	29
4. MARCOS REFERENCIALES.....	32
4.1. MARCO TEORICO	32
4.2. MARCO LEGAL.....	34
4.2.1. Sociedad limitada.....	34

4.2.2. Plan legal.	34
4.3. MARCO CONTEXTUAL	35
4.3.1. Breve reseña histórica. Litocenco Ltda., surgió de la necesidad de la Federación Nacional de Cafeteros por proveer material impreso como hojas membreteadas, publicidad, informes etc., a las empresas pertenecientes al gremio por lo que decidieron crear una empresa pequeña que satisficiera dicha necesidad.	35
4.3.2. Nuestro negocio.	36
4.3.3. Misión.	36
4.3.4. Visión.	36
4.3.5. Valores.	36
5. METODOLOGÍA.....	38
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
5.2. DISEÑO METODOLÓGICO	39
5.2.1. Análisis y diagnóstico de la situación actual para la empresa Litocenco Ltda. mediante un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa (económica, social, política) como de la interna.	39
5.2.1.1. Identificación de los lineamientos generales del mercado y del sector de la industria gráfica (Factores externos).	39

5.2.1.2. Análisis y Diagnóstico de la situación actual de la empresa LITOCENCOA LTDA (Factores internos).....	39
5.2.2. Diseño de matrices de diagnostico interno y externo	40
5.2.3. Verificación de la participación en el mercado de Empresa LITOCENCOA LTDA, para así saber cuál es el incremento en las ventas y su posición en el mercado local y global.	41
5.2.4. Elementos de valor que los clientes actuales tienen en cuenta en el momento de consumir servicios y productos de la empresa Litocenco Ltd. y definición de los principales elementos diferenciadores del producto y el servicio de Litocenco Ltd.	41
5.2.5. Diseño de estrategias de posicionamiento para incrementar las ventas y la participación en el mercado de la Empresa <i>LITOCENCOA LTDA</i> en sector de la industria grafica.....	42
6. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA EMPRESA LITOCENCOA LTDA. MEDIANTE UN ESTUDIO RIGUROSO Y EXHAUSTIVO TANTO DE LA SITUACIÓN EXTERNA (ECONÓMICA, SOCIAL, POLÍTICA) COMO DE LA INTERNA.	43
6.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS GENERALES DEL MERCADO Y DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA (FACTORES EXTERNOS).....	43

6.1.1.	Panorama económico de la región.....	43
6.1.2.	Panorama económico.	44
6.1.3.	Panorama político y legal.	45
6.1.3.1.	Colombia – Canadá.	46
6.1.3.2.	Colombia – Triángulo Norte	46
6.1.3.3.	Colombia – Unión Europea.....	47
6.1.4.	Panorama de la industria gráfica.....	47
6.1.4.1.	La industria gráfica en el mundo.....	47
6.1.4.2.	La industria gráfica en Latinoamérica.	51
6.1.4.3.	Panorama de la industria gráfica local.....	55
6.2.	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA <i>LITOCENCOA LTDA</i> (FACTORES INTERNOS).	64
6.2.1.	Premios y reconocimientos.	64
6.2.2.	Líneas de productos.....	64
6.2.2.1.	División de etiquetas y empaque.	65
6.2.2.2.	División de publicaciones comerciales.	65
6.2.2.3.	División editorial.....	65

6.2.3.	Mercado.	66
6.2.4.	Clientes.	70
6.2.4.1.	Clientes principales del año 2009.	70
6.2.4.2.	Clientes nuevos que realizaron compras durante el año 2009. ...	71
6.2.4.3.	Clientes que incrementaron el nivel de compras durante el año 2009. 72	
6.2.4.4.	Clientes que disminuyeron el nivel de compras durante el año 2009. 72	
6.2.5.	Necesidades de los clientes.	73
6.2.6.	Personal.	74
6.2.7.	Plan legal de Litocencoia Ltda.	76
7.	DISEÑO DE MATRICES DE DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO.....	77
7.1.	INVENTARIO DOFA.....	77
7.1.1.	Debilidades	78
7.1.2.	Fortalezas	79
7.1.3.	Amenazas	79
7.1.4.	Oportunidades.....	80

7.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA MEFE.....	80
7.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA MEFI.	83
7.4. MATRIZ I.E.	87
7.5. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.	88
8. VERIFICACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE EMPRESA LITOCENCOA LTDA, PARA ASÍ SABER CUÁL ES EL INCREMENTO EN LAS VENTAS Y SU POSICIÓN EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL.....	91
9. ELEMENTOS DE VALOR QUE LOS CLIENTES ACTUALES TIENEN EN CUENTA EN EL MOMENTO DE CONSUMIR SERVICIOS Y PRODUCTOS DE LA EMPRESA LITOCENCOA LTDA. Y DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL PRODUCTO Y EL SERVICIO DE LITOCENCOA LTDA.	94
9.1. ELEMENTOS DE VALOR QUE LOS CLIENTES ACTUALES TIENEN EN CUENTA EN EL MOMENTO DE CONSUMIR SERVICIOS Y PRODUCTOS DE LA EMPRESA LITOCENCOA LTDA	94
9.1.1. Formato de encuesta “Evaluación de satisfacción de clientes”	94
9.1.2. Listado de clientes encuestados.	95
9.1.2.1. Condiciones de negociación.....	96
9.1.2.2. Cumplimiento.....	97

9.1.2.3.	Servicio al cliente.....	99
9.1.2.4.	Calidad del producto.....	102
9.1.2.5.	Atención de quejas y reclamos.....	104
9.1.2.6.	Atención del personal de la compañía.....	106
9.2.	DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL PRODUCTO Y EL SERVICIO DE LITOCENCOA LTDA.....	110
10.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA <i>LITOCENCOA LTDA</i> EN SECTOR DE LA INDUSTRIA GRAFICA...	112
10.1.	ESTRATEGIA No. 1: Profundización en el conocimiento del mercado actual y potencial de Litocencoia Ltda.....	112
10.1.1.	Explicación.....	113
10.1.2.	Pasos para el proceso de investigación de mercados.....	113
10.1.2.1.	Definir el problema y los objetivos de la investigación.....	113
10.1.2.2.	Desarrollar el plan de investigación.....	113
10.1.2.3.	El enfoque de investigación.....	114
10.1.2.4.	Los métodos de contacto.....	115
10.1.2.5.	El plan de muestreo.....	116

10.1.2.6.	Los instrumentos de investigación.....	117
10.1.2.7.	Implementar el plan de investigación.....	117
10.1.2.8.	Interpretar e informar los resultados.....	118
10.1.3.	Estimación de logros por alcanzar con la investigación de mercados. 118	
10.1.4.	Propuesta.....	118
10.1.5.	Presupuesto.....	118
10.1.6.	Cronograma de actividades.....	120
10.1.7.	Seguimiento y control.....	120
10.2.	ESTRATEGIA No. 2: Plan de fidelización.	121
10.2.1.	Explicación.....	121
10.2.2.	Pasos para desarrollar un programa de fidelización.	121
10.2.2.1.	Definición clara de objetivos y a quien va dirigido el programa fidelización.	122
10.2.2.2.	Análisis de la orientación al cliente en la empresa	122
10.2.2.3.	Análisis de bases de datos y sistemas de soporte informático. .	122
10.2.2.4.	Estudio de la competencia.....	122

10.2.2.5. Diseño del programa dinámico de fidelización.....	123
10.2.2.6. Inversión.	123
10.2.2.7. Implantación del programa de fidelización.....	123
10.2.2.8. Monitorización del programa de fidelización.	124
10.2.2.9. Propuestas.....	124
10.2.2.9.1. Programa de puntos.....	124
10.2.2.9.2. Fiesta a clientes en Diciembre.	124
10.2.2.9.3. Obsequios en fechas especiales.	124
10.2.2.9.4. Llamadas permanentes.....	125
10.3. ESTRATEGIA No. 4: PROFUNDIZAR LA EXPLOTACIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL	125
10.3.1. Proceso de exportación.	125
10.3.2. Sugerencias para tener en cuenta cuando se quiere exportar.....	126
CONCLUSIONES	129
RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFIA	132

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyección del PIB y del crecimiento de la Industria Gráfica.	51
Tabla 2. Sociedades por actividad económica.....	57
Tabla 3. Sociedades por localización.....	58
Tabla 4. Resumen cuadro de rentabilidad.	60
Tabla 5. Cifras de producción, ventas y capacidad Instalada.	63
Tabla 6. Comparativo de la participación en ventas por línea de producto entre los años 2008 y 2009.	67
Tabla 7. Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas anual depurado mensualmente 2009.	70
Tabla 8. Plan legal de Litocenco Ltda.	76
Tabla 9. Matriz EFE.	82
Tabla 10. Matriz EFI.....	85
Tabla 11. Matriz I.E.....	87
Tabla 12. Matriz del perfil competitivo para la división de etiquetas y empaques. .	88
Tabla 13. Matriz del perfil competitivo para la división de publicaciones comerciales.....	89
Tabla 14. Matriz del perfil competitivo para la división editorial.	90
Tabla 15. Estimación de la participación de mercados de Litocenco Ltda. a partir del estado de resultados del sector de actividades de impresión.	91
Tabla 16. Listado de clientes encuestados.	95
Tabla 17. Planeación de recopilación de datos primarios.	114
Tabla 18. Puntos fuertes y débiles de los métodos de contacto.	115
Tabla 19. Tipos de muestras.....	117

LISTA DE GRÁFICAS

Ilustración 1. Consumo US\$ miles de millones, 2008. (Los países sombreados son aquellos que poseen acuerdos comerciales con Colombia.)	48
Ilustración 2. Ventas globales US\$ miles de millones 2005, con su respectiva tasa anual de crecimiento compuesto.	49
Ilustración 3. Ventas globales US\$ miles de millones 2005, con su respectiva tasa anual de crecimiento compuesto y una tasa de anual de crecimiento compuesto estimada.	50
Ilustración 4. Ventas globales US\$ miles de millones 2005, con su respectiva tasa anual de crecimiento compuesto y una tasa de anual de crecimiento compuesto estimada.	50
Ilustración 5. Sociedades por tamaño.	57
Ilustración 6. Producción US\$ miles de millones 2006 - 2007, con su respectiva tasa anual de crecimiento compuesto.	61
Ilustración 7. Participación de los países exportadores.	62
Ilustración 8. Comportamiento porcentual de ventas de los últimos 6 años.	67
Ilustración 9. Comportamiento porcentual de ventas de la división de etiquetas y empaque de los últimos 6 años.	68
Ilustración 10. Comportamiento porcentual de ventas de la división de publicaciones comerciales de los últimos 6 años.	69
Ilustración 11. Comportamiento porcentual de ventas de la división editorial de los últimos 6 años.	69
Ilustración 12. Promedio anual satisfacción de los clientes de Litocenco Ltda. ...	74
Ilustración 13. Tendencia de los ingresos operacionales del sector de actividades de impresión.	92
Ilustración 14. Tendencia de las ventas de Litocenco Ltda.	92
Ilustración 15. Tendencia de la participación de mercado.	93
Ilustración 16. Formato de encuesta de la evaluación de satisfacción de clientes.	94

Ilustración 17. Condiciones y modalidades de pago.	96
Ilustración 18. Flexibilidad en la negociación.	96
Ilustración 19. El producto entregado justifica el valor pagado.	97
Ilustración 20. Se cumple la cantidad pedida en la orden de compra.	97
Ilustración 21. Se cumple con la fecha de entrega acordada.	98
Ilustración 22. Se cumple con las condiciones de negociación establecidas.	98
Ilustración 23. Tiempo de respuesta a la solicitud de cotización.	99
Ilustración 24. Facilidad en la comunicación con Litocenco.	99
Ilustración 25. Efectividad en la interpretación de la comunicación.	100
Ilustración 26. Asesoría y soporte técnico.	100
Ilustración 27. Claridad en la información de pedidos y despachos.	101
Ilustración 28. Servicio post-venta.	101
Ilustración 29. Calidad de impresión.	102
Ilustración 30. Calidad de los terminados.	102
Ilustración 31. Funcionalidad en el momento de uso.	103
Ilustración 32. Identificación y empaque del producto.	103
Ilustración 33. Recepción y atención de quejas y reclamos.	104
Ilustración 34. Tiempo de respuesta de quejas y reclamos.	105
Ilustración 35. Solución brindada por la empresa a quejas y reclamos.	105
Ilustración 36. Ventas.	106
Ilustración 37. Planeación / cotizaciones.	106
Ilustración 38. Diseño.	107
Ilustración 39. Producción.	107
Ilustración 40. Cartera.	108

Ilustración 41. Calidad.	108
Ilustración 42. Despachos.....	109
Ilustración 43. Recepción.....	109
Ilustración 44. Mensajero.....	110

GLOSARIO

OFFSET: el offset es un sistema de impresión que usa placas de superficie plana. El área de la imagen a imprimir está al mismo nivel que el resto, ni en alto ni en bajo relieve, es por eso que se le conoce como un sistema plano gráfico.

Se basa en el principio de que el agua y el aceite no se mezclan. El método usa tinta con base de aceite y agua. La imagen en la placa recibe la tinta y el resto la repele y absorbe el agua. La imagen entintada es transferida a otro rodillo llamado mantilla, el cual a su vez lo transfiere al sustrato. Por eso se le considera un método indirecto.

Las placas para offset por lo general son de metal (aluminio) pero también las hay de plástico.

DIGITAL: por medio de los programas existentes para "desktop publishing" (Pagemaker, Quark Xpress...) puede seguir todo el proceso de una publicación sin la intervención de agentes externos. Obviamente los costos y el tiempo se reducen en gran medida.

Existen varios tipos de impresoras digitales, los principales son:

LASER: la impresora utiliza carga electrostática con el tóner o tinta en polvo para crear la imagen. Esta imagen entonces se transfiere a papel electrostáticamente mezclando polvo de tinta seca en un tambor de metal, con el uso del rayo láser. En otras palabras las imágenes se crean electrostáticamente mezclando polvo de tinta seca en un tambor de metal, con el uso del rayo láser. La velocidad de este tipo de aparatos es muy variable puede ir desde 4-20 que sería para impresiones caseras o de bajo tiraje hasta 4,000 por hora en adelante. Un punto importante de este tipo de impresoras es la resolución de la imagen. Las menos costosas pueden dar buena calidad con 300dpi pero se llega hasta 1,000 o más.

INYECCIÓN DE TINTA: la información digitalizada en una computadora se usa para dirigir la tinta a través de diminutos canales para formar patrones alfanuméricos o de puntos a la vez que rocían la imagen sobre el papel. En estos procesos no se necesitan ni cilindros ni presión. Algunas impresoras de inyección de tinta usan una sola boca o canal, guiada por la computadora para oscilar entre el papel y el depósito de tinta. La impresión por inyección de tinta se ha usado por lo general para imprimir envases y materiales de empaque. En la industria editorial algunas revistas imprimen el nombre del suscriptor directamente en la portada/contraportada y lo hacen mediante este sistema, lo que elimina el uso de etiquetas o también para mandar cartas personalizadas dentro de las mismas

publicaciones. De este modo se vinculan de un modo más personal los publicistas, los dueños de la revista y los lectores. Algunos ejemplos de revistas que así se manejan en Estados Unidos son: Time, Sport Illustrated, Money y People.

IMPRESIÓN DIRECTO A PLACA (CTP– Computer To Plate): se parte de un archivo de computadora, del cual electrónicamente se hacen las imposiciones. Se hacen pruebas de color digitalmente, de dos lados y con imposiciones. La placa es expuesta directamente a través de una máquina digital.

FLEXOGRAFÍA: este método de impresión es una forma de impresión en relieve. Las áreas de la imagen que están alzadas se entintan y son transferidas directamente al sustrato. El método se caracteriza por tener placas flexibles hechas de un hule o plástico suave y usar tintas de secado rápido y con base de agua. Las tintas para flexografía son particularmente aptas para imprimir en una gran variedad de materiales, como acetato, poliéster, polietileno, papel periódico, entre otros.

Por su versatilidad éste método se utiliza mucho para envases.

HUECOGRABADO: en este sistema de impresión las áreas de la imagen son grabadas hacia debajo de la superficie. Todas las imágenes impresas en huecograbado están impresas en un patrón de puntos incluyendo la tipografía. Esto produce áreas huecas en los cilindros de cobre. Se aplica tinta a los cilindros y ésta llena los huecos. Un rasero quita la tinta de la superficie y con una ligera presión la tinta se transfiere directamente al sustrato. El producir los cilindros es muy costoso, por lo cual el huecograbado sólo se utiliza para tirajes largos.

SERIGRAFÍA: serigrafía es el método de impresión que funciona a base de la aplicación de tinta a una superficie a través de un "esténcil" montado sobre una malla fina de fibras sintéticas o hilos de metal, montadas sobre un bastidor. El esténcil es creado por un proceso fotográfico que deja pasar la tinta donde la emulsión ha sido expuesta a la luz. La tinta se esparce sobre la malla y se distribuye con un rasero para que pase por las áreas abiertas y plasme la imagen. Es uno de los procesos más versátiles ya que puede imprimir en casi cualquier superficie incluyendo: metal, vidrio, papel, plástico, tela o madera.

Las máquinas de serigrafía manuales se usan para tirajes cortos o al imprimir en material muy grueso o delgado. Casi toda la impresión serigráfica hoy en día se

hace en prensas semi- o completamente automáticas que pueden producir hasta 5,000 impresiones por hora.

Algunos tipos de impresiones en serigrafía son:

Tarjetas de presentación, papelería corporativa, hojas y sobres membreteados, Invitaciones, agradecimientos, recuerdos, tarjetas de felicitación, participaciones, etc.

ACABADOS: el proceso de impresión no termina cuando el papel sale con la imagen impresa. Después de eso todavía hay que hacer todos los acabados para que el impreso quede como estaba planeado. Estos acabados pueden ser cortes, dobleces, encuadernados o barnices.

TINTAS: las tintas que se usan para imprimir están formadas por un agente colorante, que puede ser un pigmento vegetal, mineral o sintético, en un medio o vehículo, que puede ser agua, aceite o barniz, y aditivos, que le dan la consistencia y características físicas adecuadas.

Las tintas se dividen, en primer lugar, de acuerdo al proceso en el cual se usan, y, dentro de cada categoría, se dividen de acuerdo a su color y calidad.

Las tintas también se clasifican de acuerdo a cómo se secan, porque esta es una de sus propiedades más importantes. Hay tintas que se secan por oxidación, por evaporación o por absorción. Las tintas más modernas se secan al entrar en contacto con el papel. También hay tintas llamadas monoméricas que se secan cuando son expuestas a ciertas radiaciones como luz ultravioleta o rayos gamma. Este tipo se usa en impresiones de alta velocidad.

Es importante que el tiempo de secado sea el suficiente para que las tintas no se corran o pinten las demás copias al ser apiladas (a esto se le llama repinte).

La consistencia de la tinta también es de gran importancia. Tiene que tener el grado exacto de espesor y pegajosidad para que se adhiera bien al papel sin emplastarse.

Cuando se especifica los colores que va a llevar el impreso, tiene que fijarse en el número de tintas que va a requerir. Con los cuatro colores principales (CMYK) se puede obtener casi todos los tonos que se desee, pero a veces puede ser difícil obtener un tono muy exacto, como puede ser el de un logotipo. En tal caso se debe evaluar si conviene imprimir una tinta directa. Las tintas directas están mezcladas exactamente, no formadas por la sobre imposición de puntos, por lo que dan el tono exacto deseado. Para especificar que tono se requiere, se debe

basar en una guía predeterminada, como es la guía Pantone. El barniz también se puede considerar una tinta extra cuando se aplica sólo en un área específica.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es encontrar una forma de incrementar la participación de mercados de Litocenco Ltda. A través de la elevación de las ventas de la compañía. Por esta razón se realizó una labor investigativa de los diferentes entornos en los cuales se desenvuelve la empresa con el fin de diagnosticar la situación actual que afronta.

En este estudio se hace un análisis económico donde se desarrolla la compañía teniendo en cuenta diferentes variables, desde demográficas hasta las tendencias culturales, sociales y geográficas de Colombia y la región. También se entiende que actualmente se requiere de información a nivel mundial ya que la industria gráfica se encuentra en una economía globalizada y es de trascendental importancia conocer el impacto y el alcance de esta.

La situación interna de la empresa se diagnosticó a través de entrevistas personales realizadas a algunos colaboradores de la empresa con el propósito de conocer la percepción de cada uno de ellos en cuanto a las diferentes debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene Litocenco Ltda. en la actualidad. También se recolectó de información suministrada por los colaboradores de la compañía con el ánimo de conocer desde el clima laboral y las capacidades de cada uno de ellos hasta la satisfacción del cliente, utilizando diferentes métodos de análisis como las matrices de evaluación de factores internos y externos.

De acuerdo con los diagnósticos de la situación interna y externa se evaluaron diferentes medidas correctivas las cuales se encargaron de combatir las falencias detectadas por el estudio, determinando el diseño de una serie de estrategias como la investigación de mercados y la elaboración de perfiles de consumidores con el propósito de ampliar la visión comercial de Litocenco Ltda.

Un cronograma de actividades será el encargado de darle pautas de cumplimiento a los planes de acción diseñados los cuales serán sometidos a actividades de seguimiento y control.

INTRODUCCIÓN

Este estudio busca ampliar la visión de la organización la cual es reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos, pero, que ha dejado atrás la innovación por la cual se llegó a caracterizar y se centró en satisfacer las necesidades de clientes específicos, los cuales actualmente buscan productos de igual o mejor calidad a menor precio, y tiempos de entrega más cortos.

Toda organización, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Mercadeo. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

El mundo empresarial de hoy, se está caracterizando por el afianzamiento de la apertura de mercados y la globalización de la economía a través de acuerdos comerciales, la gestión del conocimiento, el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y el diseño de estados organizacionales futuros capaces de responder a las dinámicas mundiales, entre otros, demanda que las empresas construyan su Plan de Mercadeo para el logro de resultados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para Litocencoia Ltda. es de vital importancia desarrollar proyectos de mejoramiento continuo para aumentar la competitividad en el mercado y lograr fijar un posicionamiento en el mismo.

Teniendo en cuenta que la disminución de las ventas en un 14% en el año 2008 comparado con el año 2007, y una disminución en las ventas de un 7% en el año 2009 comparado con el año 2008, contrario a la alta inversión hecha en maquinaria y equipo que aumentó la capacidad instalada, realizada en el segundo semestre del año 2008, es valioso e importante evaluar el aprovechamiento de cada una de las oportunidades que brinda el sector de la industria gráfica.

La revolución tecnológica del sector de la industria gráfica a nivel mundial ha creado empresas más competitivas tanto tecnológicamente como en los tiempos de entrega y en la reducción en costos de producción. Factores en los cuales Litocencoia Ltda. se ha visto afectada, pues los cambios vertiginosos en tecnología y en la demanda de los clientes no permiten una rápida adaptación a las demandas del mercados

Esta competitividad constante ha llevado a que Litocencoia Ltda. haya perdido clientes importantes y que algunos clientes actuales hayan cambiado la percepción de la compañía y, por ende, la participación en ventas de algunas de las líneas de productos se haya visto disminuida.

De igual manera, se puede observar como en el mercado de la industria grafica cada día aparecen nuevos requerimientos como la impresión de empaques termoencogibles o el aumento en la demanda de las cajas plegadizas, los cuales se podrían convertir en una alternativa de ampliación del mercado de la empresa

Por las razones expuestas se hace necesario evaluar la viabilidad de incrementar las ventas, por ende la participación de mercado, de la empresa Litocencoia Ltda. a través de un plan de mercadeo que permita conocer las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la agencia frente a la competencia y el sector, definiendo las ventajas competitivas y planteando las estrategias necesarias para aumentar la rentabilidad de la empresa y superar a la competencia, logrando ser el líder o el mejor de la industria gráfica.

Actualmente la industria gráfica en Colombia en general se ha caracterizado por la fuerte y constante competencia en un mercado amenazado continuamente por nuevos competidores que en algunos casos son establecidos de manera informal. Sin embargo es importante mencionar que una reciente investigación muestra un panorama bastante alentador para el futuro del sector de la industria gráfica colombiana:

¹Colombia tiene la oportunidad de capturar una porción del mercado regional de la Industria de la Comunicación Gráfica a través de la disminución de brechas frente a países con industrias más desarrolladas.

- La industria de la comunicación gráfica en Colombia tiene un tamaño de \$887 millones de dólares (2007). La oportunidad para su desarrollo se concentra en: a) aumentar la oferta a servicios de valor agregado, b) incrementar la orientación al exterior, c) alcanzar una alta madurez de toda la cadena de valor y d) reducir la informalidad. Colombia podría aspirar a generar en 2032 por lo menos \$3.4 mil millones de dólares.
- En los últimos años la industria local ha experimentado un bajo nivel de confianza entre los participantes de la cadena, un bajo nivel de capacitación en los diferentes niveles de las organizaciones y grandes presiones en márgenes debido a la comoditización del servicio de impresión. A pesar de esto Colombia es un jugador muy relevante siendo el segundo exportador en Latinoamérica y el primero en libros. Estos factores hacen que la industria se encuentre actualmente en un momento decisivo para su transformación.
- El sector privado puede desarrollar diferentes actividades para fortalecer el gremio con el fin de construir las bases para convertir a Colombia en un campeón regional. Dicho fortalecimiento facilitaría el desarrollo de otras iniciativas que buscarían reducir las brechas en asociatividad, desarrollar el recurso humano y promover el sector en el exterior.
- Para alcanzar esta aspiración los principales actores del sector deben comprometerse en la implementación de las iniciativas que conforman la agenda estratégica del mismo. Para materializar este compromiso el sector debe asegurar: 1) liderazgo en la implementación; 2) equipo de trabajo que

¹Mckinsey&Company. Informe final, Sector industria de la comunicación gráfica. Bogotá D.C. Mayo de 2009. 1 archivo de computador.

hará seguimiento y trabajará en el día a día; 3) recursos económicos y 4) compromiso en el seguimiento al avance de la implementación.

- Ahora, evidentemente las proyecciones de la industria gráfica tanto en Colombia como en Latinoamérica son confortantes, y teniendo en cuenta la situación actual de las empresas, se debe trabajar en proyectos que amplíen la visión de los socios y empresarios, y es por esto que Litocenco Ltda. trabaja comprometidamente en el desarrollo de un plan de mercadeo.

1.1. FORMULACIÓN

¿Cómo incrementar las ventas de la Empresa *LITOCENCOA LTDA* en el sector de la industria grafica, mediante el diseño de un **plan de mercadeo?**

1.2. SISTEMATIZACIÓN

Dado lo anterior, es necesario precisar las preguntas que se derivan de la formulación del proyecto así:

- ¿Qué información existente y nueva se debe analizar y recopilar de la empresa *LITOCENCOA LTDA* que permita hacer un diagnostico de la misma?
- ¿Cual seria el diseño adecuado para realizar la matriz de diagnostico con base a la información obtenida anteriormente?
- ¿Qué elementos diferenciadores se deben tener en cuenta en el área comercial de la Empresa *LITOCENCOA LTDA*, que le permita alcanzar un impacto positivo en el Consumidor basado en la experiencia de compra?
- ¿Qué objetivos y estrategias de posicionamientos se deben plantear para Empresa *LITOCENCOA LTDA*?
- ¿Cuales son los planes de acción para el desarrollo de los objetivos y las estrategias de posicionamientos para Empresa *LITOCENCOA LTDA* en el sector de la industria grafica?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Incrementar, a diciembre de 2010, las ventas de la empresa Litocencoia Ltda. en un 18% mediante el diseño de un plan de mercadeo

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar el análisis y diagnóstico de la situación actual para la empresa Litocencoia Ltda. mediante un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa (económica, social, política) como de la interna.
- ✓ Diseñar una matriz de diagnósticos interno y externo que permitan analizar la información obtenida con anterioridad.
- ✓ Verificar la participación en el mercado de Empresa *LITOCENCOIA LTDA*, para así saber cual es el incremento en las ventas y su posición en el mercado local y global.
- ✓ Investigar cuales son los elementos de valor que los clientes actuales tienen en cuenta en el momento de consumir servicios y productos de la empresa Litocencoia Ltda.
- ✓ Determinar cuales son los principales elementos diferenciadores del producto y el servicio de Litocencoia Ltda.
- ✓ Diseñar estrategias de posicionamiento para incrementar las ventas y la participación en el mercado de la Empresa *LITOCENCOIA LTDA* en sector de la industria grafica.

3. JUSTIFICACIÓN

La industria del sector de las artes gráficas se hace cada vez más competitiva, ya que las grandes y medianas empresas emplean mayores estrategias para lograr el éxito esperado. En Litocenco Ltda. se ha observado la necesidad de iniciar un proyecto con el cual se podrán establecer lineamientos a seguir con el objetivo de re direccionar o mejorar los procesos del área comercial.

La disminución de las ventas de los últimos tres años ha impulsado al área comercial a conocer tanto la situación actual del mercado como la situación interna de la compañía con el propósito de mejorar continuamente los procesos del área.

También es de vital importancia realizar dicha investigación para conocer las tendencias de empaque y tecnología que tiene el sector de la industria grafica.

Con la elaboración de este plan de Mercadeo, el área comercial de la empresa *LITOCENCOA LTDA*, identificará la viabilidad y la manera correcta para conocer y penetrar otros nichos de mercado.

Adicionalmente, este plan de mercadeo busca definir los medios adecuados para lograr una mayor participación en el mercado del sector de la industria gráfica, generando con esto un incremento significativo en las ventas.

Este proyecto también se realiza como requisito para obtener por el Título de “Administración de Empresas Modalidad Dual” de la Universidad Autónoma de Occidente.

3.1. ANTECEDENTES

²Román Hiebieng asevera que la evaluación del negocio ofrece el fundamento cualitativo y cuantitativo de la toma de decisiones para el subsecuente plan de mercadotecnia y la base de todas las decisiones estratégicas del plan.

² HIEBIENG, Román G. Como preparar el éxito plan de mercadotecnia. 1 ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 1992. 325 p.

La mercadotecnia es una disciplina amplia y en ello es preciso adoptar varias decisiones; por ejemplo, a que clientes hay que dirigirse, que combinación de características del producto se empleara, a que canales se recurrirá, que tipo de servicio se dará y qué clase de comunicación se usara. Sin embargo, estas decisiones no pueden tomarse sin un repaso sistemático de todos los hechos conocidos. La evaluación del negocio proporciona esos hechos, a fin de que se llegue a una decisión satisfactoria.

³Un plan de marketing es un documento que resume el conocimiento sobre el mercado, las estrategias y planes concretos a utilizar para lograr los objetivos de marketing y los objetivos financieros según Marian Burk.

Agrega que aunque el contenido exacto, la extensión y el formato varían de una organización a otra, la mayoría de los planes de marketing contiene un resumen ejecutivo, una situación actual de marketing, objetivos, mercado objetivo, estrategias de marketing, programas de marketing, planes financieros y control de la aplicación.

Se afirma que los planes de marketing cubren generalmente periodos de un año aunque es posible realizar proyecciones a periodos más largos⁴.

Litocencoia Ltda. cuenta con 3 divisiones de productos, cada división se encarga de la elaboración del material impreso litográfico o digital en imponentes impresoras diseñadas para esta función. Dichos productos se elaboran por demanda y cumpliendo con cada uno de los requerimientos que el cliente exija como el tipo, tamaño, calibre y gramaje del papel, numero de tintas y combinación de colores a aplicar, para su aprobación y posterior impresión.

Litocencoia Ltda. se ha caracterizado por la belleza y calidad de sus etiquetas metalizadas elaboradas en su mayoría para las licoreras nacionales e internacionales, las cuales le permitieron ganar el premio a lo mejor de la industria grafica en el año 2009.

³ BURK WOOD, Marian. El plan de marketing guía de referencia. Madrid: Pearson Educación. 2004. 256 P.

⁴ BURK WOOD, Marian. El plan de marketing guía de referencia. Madrid: Pearson Educación. 2004. 256 P.

Litocenco es una empresa que comercializa sus productos a nivel nacional a través de los ejecutivos de cuenta existentes en la actualidad en la ciudad de Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla. Los ejecutivos de cuentas se encargan de promocionar y explorar nuevos mercados para la empresa. Litocenco cuenta con una cantidad significativa de clientes liderados por algunas licoreras nacionales de los cuales se sabrá en el contenido del trabajo.

Litocenco Ltda. se encuentra en una industria altamente competitiva dado al cambiante entorno tecnológico y la renovación continua en los tipos de empaque utilizados. También es importante mencionar que dicha competitividad está dada por la aparición de impresores informales que cotizan con precios bajos y un bajo margen de contribución.

Litocenco distribuye sus productos empacados en cajas de cartón a través de empresas transportadoras como lo son Envía y Saferbo, las cuales se encargan de llevar el producto final a los clientes que se encuentran fuera del valle del Cauca, teniendo en cuenta los tiempos de entrega previamente acordados con el cliente. Sin embargo, la empresa cuenta con una camioneta y un camión, ambos con furgón, en donde se distribuye el producto final de los clientes ubicados en el Valle.

Se cuenta con una capacidad instalada utilizada en poco más del 50%, lo que indica que Litocenco puede suplir una mayor demanda de productos impresos.

4. MARCOS REFERENCIALES

4.1. MARCO TEORICO

Para iniciar la definición que tiene el plan de mercadeo es trascendental aludir la planeación estratégica definida por ⁵Kotler & Armstrong en donde afirma que “La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales.”

En este sentido, también es importante mencionar la planeación disciplinada de mercadotecnia definida por ⁶Hiebing como “un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones.”

El plan estratégico de una empresa establece los tipos de negocio en que participara la empresa y sus objetivos para cada tipo. Luego, dentro de cada unidad de negocio, se deberá realizar una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales de cada unidad: marketing, finanzas, contabilidad, compras, fabricación, sistemas de información, recursos humanos y otros, deben colaborar para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por esta razón ⁷Burk asevera que “La planificación del marketing puede definirse como el proceso estructurado de investigación y análisis de la situación de marketing; el planteamiento y justificación de los objetivos de marketing, estrategia

⁵ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 8 ed. México: Pearson Educación. 2008. 656 p.

⁶ HIEBIENG, Román G. Como preparar el éxito plan de mercadotecnia. 1 ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 1992. 325 p.

⁷ BURK WOOD, Marian. El plan de marketing guía de referencia. Madrid: Pearson Educación. 2004. 256 P.

y programas; y la puesta en marcha, evaluación y control de las actividades necesarias para lograr los objetivos.

Este proceso sistemático permite a las empresas identificar y evaluar cualquier oportunidad de marketing que pueda servir como vía hacia la consecución de los fines de la organización, así como aquellas amenazas potenciales que podrían bloquear estas vías.” Por su parte ⁸O.C. Ferrel, Michael Hartline y George Lucas atestiguan que “El proceso de dicha planeación consiste en identificar o establecer una misión organizacional, una estrategia corporativa, metas y objetivos, una estrategia y finalmente un plan de marketing.”

Resulta de gran importancia sugerir las anotaciones de ⁹Zikmund y D’Amico quienes afirman que “Una estrategia de mercadotecnia consiste en la determinación de metas y objetivos básicos de largo alcance, el compromiso respecto a ciertos cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Un plan estratégico de mercadotecnia es un marco de largo alcance y comprensible, formulado para lograr metas de marca, divisionales y organizacionales.”

La planeación prepara el escenario indispensable para implementar el resto de la planeación en la empresa. Las compañías generalmente preparan planes anuales, de largo plazo, y estratégicos. Los planes anuales y de largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la compañía y de la manera en que se manejan. Por contraste, la planeación estratégica implica adaptar a la compañía para aprovechar las oportunidades que se presentan en su siempre cambiante entorno.

Teniendo en cuenta cada una de las teorías de especialistas en mercadeo y planeación estratégica el proyecto se abordara a partir de la planeación estratégica de Kotler & Armstrong

8 FERREL, O.C; HARTLINE Michael; D. LUCAS, George H. Estrategia de marketing. 2 ed. México: Thompson editores. 2003. 463 p.

9 ZIKMUND, William y D’AMICO, Michael. Mercadotecnia marketing universitario. 1 ed. México: Compañía editorial continental. 1993. 896 p.

4.2. MARCO LEGAL

- 4.2.1. Sociedad limitada.** Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes y en algunos casos según el código de comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria para alguno de los socios.

Los socios deben definir en la escritura publica el tiempo de duración de la empresa y podrán delegar la representación legal de administración en un gerente, quien se guíara por las funciones establecidas en los estatutos.

El capital representa en cuotas de igual valor que para su cesión, se puede vender o transferir la empresa en las condiciones previstas en la ley o en los respectivos estatutos. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad debe estar seguido de la palabra limitada o su abreviatura Ltda. que de no aclararse en los estatutos hará responsable a los asociados solidaria e ilimitadamente.

- 4.2.2. Plan legal.** Litocenco Ltda. cuenta con un plan legal dispuesto en 3 clasificaciones: Ambiental, contables y salud ocupacional y seguridad industrial.

La clasificación ambiental está regida por el decreto 2811 de 1974; código nacional de recursos naturales renovables y protección del medio ambiente, cuyo objetivo es que el estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo, que son de utilidad pública e interés social. El decreto 1594 de 1984; usos del agua y residuos líquidos cuyo objetivo es reglamentar parcialmente el uso del agua y de residuos líquidos. El decreto 4741 de 2005 el cual reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral. Y el decreto 1299 de 2008 el cual reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial y se dictan otras disposiciones.

Las normas de la clasificación contable están dispuestas en el decreto 2649 de 1993, ley 43 de 1990 que constituye una regulación integral de los principios de contabilidad.

Finalmente la ley 50; código sustantivo del trabajo; la resolución 2013 por la cual reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo; la ley 1010 del 2006 tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública; el decreto 1295 de 2002 que es la afiliación a ARP; la resolución 1016 por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país; y la resolución 2400 de 1979 por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimiento de trabajo. Rigen la clasificación de salud ocupacional y seguridad industrial.

4.3. MARCO CONTEXTUAL

- 4.3.1. Breve reseña histórica.** Litocencoia Ltda., surgió de la necesidad de la Federación Nacional de Cafeteros por proveer material impreso como hojas membretadas, publicidad, informes etc., a las empresas pertenecientes al gremio por lo que decidieron crear una empresa pequeña que satisficiera dicha necesidad.

Litocencoia Ltda. es una empresa de Artes Gráficas fundada por la Federación Nacional de Cafeteros, desde el 15 de Marzo de 1984, tiempo durante el cual ha puesto al servicio de las empresas de nuestro país y de otras naciones, su amplia experiencia logro ser una de las mejores empresas del país, consiguiendo grandes contratos con diferentes empresas del sector alimenticio y licoreras nacionales e internacionales. Está ubicada en la zona industrial de Acopi, en la Calle 10 No 29B-121 en vecindad con Santiago de Cali.

Actualmente Litocencoia cuenta una composición accionaria encabezada por la Sociedad Promotora Agroindustrial Cafetera PROAGROCAFE LTDA. la cual cuenta con el 75% de las acciones, seguido de la Central de Cooperativas Agrarias CENCOA que cuenta

con una participación del 14,99% de las acciones, y finalmente la Fundación para la Educación Cooperativa FECOOP, con un 9,5%.

4.3.2. Nuestro negocio. LA DISTINCIÓN E IDENTIDAD DE PRODUCTOS.

4.3.3. Misión. Brindamos a nuestros clientes toda la asesoría necesaria para lograr la distinción, orgullo e identidad de los productos.

4.3.4. Visión. Gracias a nuestra gente, satisfacemos las necesidades de los clientes a través de la diferenciación de un producto “Hecho en Litocenco Ltda.”

4.3.5. Valores.

Respeto:

Respetamos la persona. Dando buen trato, cuidando su salud, brindando seguridad y contribuyendo a su bienestar.

Honestidad:

Somos honestos, cuidamos el patrimonio de la empresa. Obramos con transparencia y ética en todos nuestros actos dentro y fuera de ella.

Lealtad:

Guardamos gratitud y reserva con nuestra empresa, jefes y compañeros de trabajo.

Compromiso:

Compartimos y colaboramos con las metas, retos y desafíos que nos propone nuestra empresa.

Trabajo en equipo:

Nuestro apoyo y esfuerzo. Somos solidarios a nuestra empresa y compañeros de trabajo para el logro de las metas. Sabemos que el éxito lo compartimos todos.

Servicio:

Debemos brindar el mejor servicio y calidad disponible a nuestros clientes, jefes, compañeros de trabajo y proveedores. Nos alegramos al poder compartir lo mejor de nosotros.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el libro metodología de la investigación, el objetivo de una investigación de carácter exploratorio expuesta por ¹⁰Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, es cuando los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha elaborado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

La presente investigación posee un carácter de estudio exploratorio, puesto que su intención examinar un problema poco estudiado y servir como guía de una investigación mucho más detallada y precisa.

¹⁰ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México. McGraw Hill. 2008. 850 p.

5.2. DISEÑO METODOLÓGICO

5.2.1. Análisis y diagnóstico de la situación actual para la empresa Litocenco Ltda. mediante un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa (económica, social, política) como de la interna.

5.2.1.1. Identificación de los lineamientos generales del mercado y del sector de la industria gráfica (Factores externos). Esta es la etapa de iniciación del proyecto, lo que se pretende es realizar un análisis del sector externo del mercado de las artes gráficas, enfocado en el sector litográfico, se tendrán en cuenta aspectos tales como:

- Variables sociales, culturales, geográficas y demográficas
- Variables políticas y legales
- Variables económicas
- Competidores actuales
- Medio ambiente competitivo
- Barreras de entrada
- Poder de compradores
- Poder de proveedores
- Productos sustitutos
- Variables tecnológicas
- Variables competitivas
- Generar reporte del análisis externo

Con el resultado de estas variables, se obtendrá un análisis y conocimiento del sector, con esta información se podrá enfocar y direccionar hacia donde se quiere llegar, este trabajo se realizará en conjunto con el equipo comercia.

5.2.1.2. Análisis y Diagnóstico de la situación actual de la empresa LITOCENCOA LTDA (Factores internos). La metodología utilizada para realizar dicho análisis y diagnostico en esta primera etapa supondrá, en cualquier caso, un estudio riguroso tanto de la situación externa de la empresa, (económica, social y política)

como de la interna, para ello entonces realizaremos el análisis del mercado, esto es de la estructura (cuota de mercado de los diferentes competidores).

En esta segunda etapa se debe establecer un inventario de los factores externos claves y una vez realizado los análisis construimos las matrices de Evaluación Externa MEFE, determinando los factores Externos claves que se encuentren y puedan generar impacto tanto positivo como negativo, dichos factores son oportunidades y amenazas. De igual forma construiremos la Matriz de Evaluación Interna MEFI, determinando los factores internos claves de éxito que tiene la empresa, estos factores serán las fortalezas y las debilidades, el resultado que nos arroje esta matriz nos determinará si la estructura es o no sólida. Con los resultados que nos arroje la matriz MEFE y la MEFI construiremos la Matriz I.E, con esta matriz realizamos un cruce de resultados para establecer cuál es la estrategia a la que la organización se debe enfocar.

Una vez se tenga claro los resultados de la Matriz I.E, se elaborará la Matriz de Perfil competitivo, la cual sirve para evaluar fortalezas, debilidades, estrategias y objetivos de los competidores. En su elaboración se debe utilizar información real sobre los factores claves. Con esta matriz buscamos conocer quiénes son nuestros competidores, cuales son los factores claves de éxito de la industria o sector en la cual se encuentra la empresa y que tan fuerte o débil es cada competidor.

Para desarrollar la construcción de dichas matrices, se realizará con una herramienta llamada Brainstorming o lluvia de ideas, metodología que permite que cada integrante libere su imaginación con el fin de no hacer juicios ni positivos ni negativos; en este ejercicio participará todo el equipo comercial, en dicho escenario se discutirán los temas críticos que inciden de manera directa o indirecta a la empresa.

- 5.2.2. Diseño de matrices de diagnostico interno y externo.** Para el diseño de las matrices de diagnostico interno y externo se realizara una entrevista personal a los empleados de la empresa con la intención de conocer su punto de vista sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que actualmente tiene la

compañía, teniendo en cuenta el conocimiento y experiencia en el sector de la industria grafica.

La entrevista se realizara de manera personal y tomara aproximadamente 20 minutos por empleado.

5.2.3. Verificación de la participación en el mercado de Empresa LITOCENCOA LTDA, para así saber cuál es el incremento en las ventas y su posición en el mercado local y global. Para la verificación de la participación en el mercado de la empresa se utilizara como estrategia la recopilación de información secundaria de los estados de resultados del sector de las actividades de impresión (sin incluir publicaciones periódicas), la cual se obtendrá desde la página web de la Superintendencia de Sociedades.

5.2.4. Elementos de valor que los clientes actuales tienen en cuenta en el momento de consumir servicios y productos de la empresa Litocencoia Ltda. y definición de los principales elementos diferenciadores del producto y el servicio de Litocencoia Ltda. Para la definición de los elementos de valor que los clientes tiene en cuenta en el momento de consumir y la definición de los elementos diferenciadores del producto. Se realizara a partir una encuesta de satisfacción, la cual consta de 28 preguntas, divididas en 6 grupos cuyo objetivo principal es evaluar las condiciones de negociación, el cumplimiento, el servicio al cliente, la calidad del producto, quejas y reclamos y por último la atención del personal de la compañía.

La encuesta de evaluación de satisfacción del cliente se enviará por correo electrónico a los clientes más representativos en ventas para la compañía. Se le enviaran a 27 encuestados por correo electrónico, quienes deberán diligenciar y devolver vía correo electrónico, vía fax o de manera física.

5.2.5. Diseño de estrategias de posicionamiento para incrementar las ventas y la participación en el mercado de la Empresa *LITOCENCOA LTDA* en sector de la industria grafica.

Una vez concluido el diagnóstico de la situación actual externa e interna de la compañía, el diseño de las matrices de diagnóstico, la verificación de la participación en el mercado y los elementos de valor que los clientes tienen en cuenta para consumir debemos formular los objetivos de mercadeo, en caso contrario difícilmente podremos saber si la estrategia que estamos adoptando es la correcta: si no sabemos dónde vamos, mal podemos saber si el camino que estamos siguiendo es el adecuado.

Los objetivos de mercadeo deben estar supeditados a los objetivos corporativos. En esta etapa se trata de decidir las acciones de mercadeo que concretan la estrategia de mercadeo en su nivel más concreto.

Se seleccionaran las mejores estrategias, es decir “un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permitan alcanzar los objetivos finales de la empresa.

Una vez seleccionadas las mejores estrategias se procede a colocarle las extremidades para que el plan camine, es decir “Es hora de poner manos a la obra”.
Una estrategia debe traducirse en acciones concretas (Planes de Acción) para ser una estrategia efectiva.

6. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA LA EMPRESA LITOCENCOA LTDA. MEDIANTE UN ESTUDIO RIGUROSO Y EXHAUSTIVO TANTO DE LA SITUACIÓN EXTERNA (ECONÓMICA, SOCIAL, POLÍTICA) COMO DE LA INTERNA.

Para el análisis y diagnóstico de la situación actual se utilizó como estrategia un estudio exhaustivo de la situación externa de la compañía como de la interna.

6.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS GENERALES DEL MERCADO Y DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA GRÁFICA (FACTORES EXTERNOS).

- 6.1.1. Panorama económico de la región.** Según la cámara de comercio de Cali¹¹. Estamos culminando un 2009 lleno de realizaciones, donde los augurios pesimistas de principios de año no se cumplieron. Sin duda, ha sido un periodo duro para nuestras empresarias y empresarios, donde efectivamente se produjo una desaceleración en la economía nacional, pero donde salieron a relucir la creatividad y la capacidad de trabajo de nuestras gentes. Es así como redoblando esfuerzos finalizamos el año con el liderazgo del Valle en el proceso de recuperación de la economía del país.

Según el Banco de la República, la región presentó un importante repunte de la actividad productiva en el tercer trimestre del año, por encima de las demás regiones colombianas. La industria vallecaucana tuvo un crecimiento de 2,9% en sus ventas al mercado nacional en dicho periodo, superior al del resto de regiones que decreció en promedio en un 3,7%; asimismo, la contracción productiva en el Valle fue del 3%, mucho menor que las principales regiones del país que registran aún caídas de entre el 10% y el 15%. Señala el informe también que el uso de la capacidad instalada llega al 74%, más de la mitad de los empresarios considera que la

¹¹ EDITORIAL. El valle lidera la recuperación. En: Revista acción. Diciembre, 2009. Edición no. 115, P. 2.

situación de sus industrias es positiva y el 53% tiene previsto desarrollar proyectos de inversión en 2010.

Estas buenas perspectivas empresariales se suman a las ejecutorias alcanzadas por la región durante el presente año gracias a alianzas público - privadas, como el Plan Regional de Competitividad, la Agencia de Promoción de Inversión 'Invest Valle del Pacífico', la Alianza por el Empleo y el Programa Rutas Empresariales, que ha superado sus metas en formalización y fortalecimiento de empresarios.

6.1.2. Panorama económico. ¹²A nivel internacional las perspectivas económicas son bastante optimistas, ya que está perfectamente evidenciado que la crisis económica mundial llegó definitivamente a su punto de inflexión. Prueba de ello fue el reciente crecimiento positivo del PIB norteamericano, durante el tercer trimestre de 2009.

De todas maneras, hay que anotar que Colombia va atrasada dentro del ciclo económico mundial, por lo tanto, se espera que para mediados o finales de 2010, la recuperación económica mundial, comience a imprimir sus efectos positivos a la economía colombiana.

El dólar ha venido perdiendo valor, no solo en Colombia, sino a nivel mundial, como consecuencia de la crisis financiera norteamericana y de la cantidad de dólares que el gobierno de los Estados Unidos ha tenido que emitir para comprar y salvar todas las empresas y entidades financieras que colapsaron. La consecuencia lógica sería entonces esperar, para el 2010, una prudente recuperación del dólar. A nivel nacional el panorama es complejo, ya que Colombia tendrá que enfrentarse a grandes debilidades estructurales, relacionadas con las deficiencias que aún existen en infraestructura, el oneroso y cambiante régimen tributario y el rígido régimen laboral.

Estas deficiencias estructurales generarán menores niveles de competitividad a las empresas e impedirán que la economía colombiana crezca acorde con la reactivación mundial, que empieza apenas a consolidarse.

¹² STANGL, Hermann. Panorama económico 2010 [en línea]. [consultado 30 de Noviembre de 2009]. Disponible en internet: <http://hstangl.blogspot.com/2009/11/panorama-economico-2010.html>

El déficit fiscal se profundizará para el próximo año, gracias a los menores ingresos que está recibiendo el estado, como consecuencia natural de la desaceleración económica.

Para no llegar a comprometer la financiación de la salud y las pensiones, y demás inversiones y gastos que se tienen previstos, se espera entonces que el gobierno emita bonos y aumente su deuda. Como consecuencia, se podría esperar un leve aumento en las tasas de interés.

Es vital que el gobierno promueva acertadamente sectores como el minero, energético y agroindustrial, los cuales cuentan actualmente con las condiciones adecuadas de mercado para convertirlos en importantes motores de crecimiento económico de largo plazo.

6.1.3. Panorama político y legal. El sector gráfico actualmente uno de los más importantes en la industria colombiana, cuenta con el apoyo del gobierno para lograr internacionalizarse y expandir mercados a nivel mundial a través del programa de transformación productiva.¹³ Para lograr esta transformación, el gobierno, liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con la ayuda de la firma consultora McKinsey & Co, identificó ocho industrias para iniciar un proceso de análisis que terminó en un plan de negocios para los empresarios y en una agenda pública-privada que incluye acciones e iniciativas para desarrollar en los próximos años. Junto con nuestra Industria, se encuentran otros sectores tradicionales: autopartes, energía eléctrica, bienes y servicios conexos; y la cadena textil. Como sectores nuevos emergentes se encuentran: servicios de tercerización a distancia (BPO&O), software y servicios de tecnologías de la información, cosméticos y artículos de aseo y turismo de salud.

Esta iniciativa del gobierno es la oportunidad que tiene la industria de potencializar el esfuerzo de cada uno de los empresarios en unos

¹³ Cifras. La industria de la comunicación gráfica se prepara para ser de talla mundial [en línea]. Bogotá D.C.: Andigraf 2009 [consultado 10 de Diciembre de 2009]. Disponible en Internet: http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=76&lang=es

mejores resultados económicos a corto y mediano plazo, mediante el desarrollo puntual y auditado en cuatro frentes bien importantes y básicos par el cambio: capital humano, marco normativo, fortalecimiento, promoción de la industria e infraestructura.

En este sentido, internacionalmente según la Asociación Colombiana de la Industria Gráfica Andigraf, Colombia adelanta algunos tratados y afirma que, ¹⁴para la industria gráfica colombiana este proceso de globalización ha sido bastante importante dado su carácter exportador y su alto nivel de competitividad. A continuación, un resumen del sector gráfico colombiano en los TLC que se negocian en 2007.

6.1.3.1. Colombia – Canadá. En materia de acceso se buscó una desgravación a 10 años para los productos que permitan en el largo plazo competir con la industria gráfica canadiense a través de procesos de asociatividad, especialización en líneas únicas, reconversión tecnológica y capacitación de la mano de obra.

De igual forma, en la segunda ronda se manifestó nuestro interés para lograr la desgravación inmediata de las materias primas solicitadas. Los temas vitales para la negociación se centraron en tres mesas para el sector: acceso a mercados, normas de origen y cooperación comercial

6.1.3.2. Colombia – Triángulo Norte. Para la industria gráfica, el interés durante la negociación fue alcanzar un acceso real a este mercado ya que en la actualidad Colombia exporta productos gráficos como libros registro, de contabilidad, talonarios, bloques memorandos, bloques de papel carta y artículos similares, calendarios de cualquier clase, impresos, incluidos los tacos de calendario, impresos publicitarios, catálogos comerciales y similares, álbumes o libros de estampas y cuadernos para dibujar

14 Internacionales. [en línea]. Bogotá D.C.: Andigraf 2009 [consultado 10 de Diciembre de 2009].

Disponible en:

http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=70&lang=es

o colorear para niños, cajas y cartonajes, plegables, de papel o cartón, sin corruga, entre otros productos.

En acceso a mercados se buscó alcanzar una desgravación acorde a los intereses de la industria y facilitar y simplificar los procesos aduaneros. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por Andigraf y el equipo negociador, no se logró que 70% de la oferta exportable quedara incluida dentro del acuerdo debido a que los países centroamericanos decidieron darle prelación al acuerdo con Estado Unidos y desgravarse en primera instancia con ese país. Al respecto el equipo negociador incluirá una cláusula para lograr que sean negociados e incluidos en una futura profundización del acuerdo.

- 6.1.3.3. Colombia – Unión Europea.** A partir el año 2006, Colombia junto a la CAN ha venido acercándose a la Unión Europea con el ánimo de adelantar un tratado de libre comercio. Debido a que la CAN no tiene un arancel externo común, se pidió negociar a través de un punto inicial de desgravación, PID, el cual tiene como objetivo armonizar por productos un arancel base entre los países andinos y la Unión Europea.

En la negociación inicial para la industria gráfica se espera que el esquema propuesto para las materias primas e insumos de la cadena gráfica no genere protecciones negativas respecto a los productos de la industria gráfica, es decir, que el plazo y esquema de desgravación no sea mayor que el propuesto para los productos finales.

- 6.1.4. Panorama de la industria gráfica.** De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, se conoce de manera técnica como sector editorial e impresión, el cual pertenece a las actividades industriales o manufactureras.

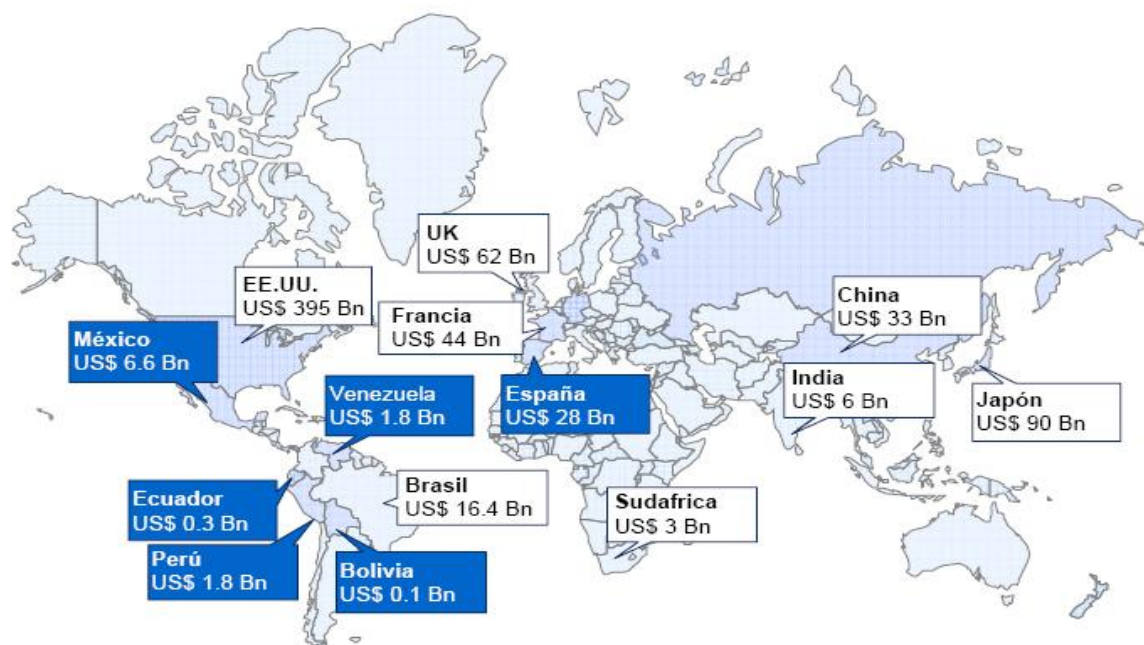
- 6.1.4.1. La industria gráfica en el mundo.** La cadena de valor de la industria gráfica está compuesta principalmente por 4 niveles. Producción de pulpa, Producción de papeles/cartón, Comunicación gráfica, Comercialización. Los cuales contaban con un tamaño en el año 2005 (Datos en miles de millones de

dólares), de US\$29.3, US\$87, US\$582 y para el ultimo nivel no hay datos.

Vale la pena agregar que la industria de la comunicación gráfica es constantemente quebrantada con la alta presión para disminuir los precios y con tendencia a desarrollar impresiones en países de bajo costo para productos que no son sensibles a las entregas.

En materia de consumo uno de los países con las cifras más elevadas son Estados Unidos, Japón y el Reino Unido, sin dejar atrás países como Francia, China y España como lo veremos en la gráfica.

Ilustración 1. Consumo US\$ miles de millones, 2008. (Los países sombreados son aquellos que poseen acuerdos comerciales con Colombia.)

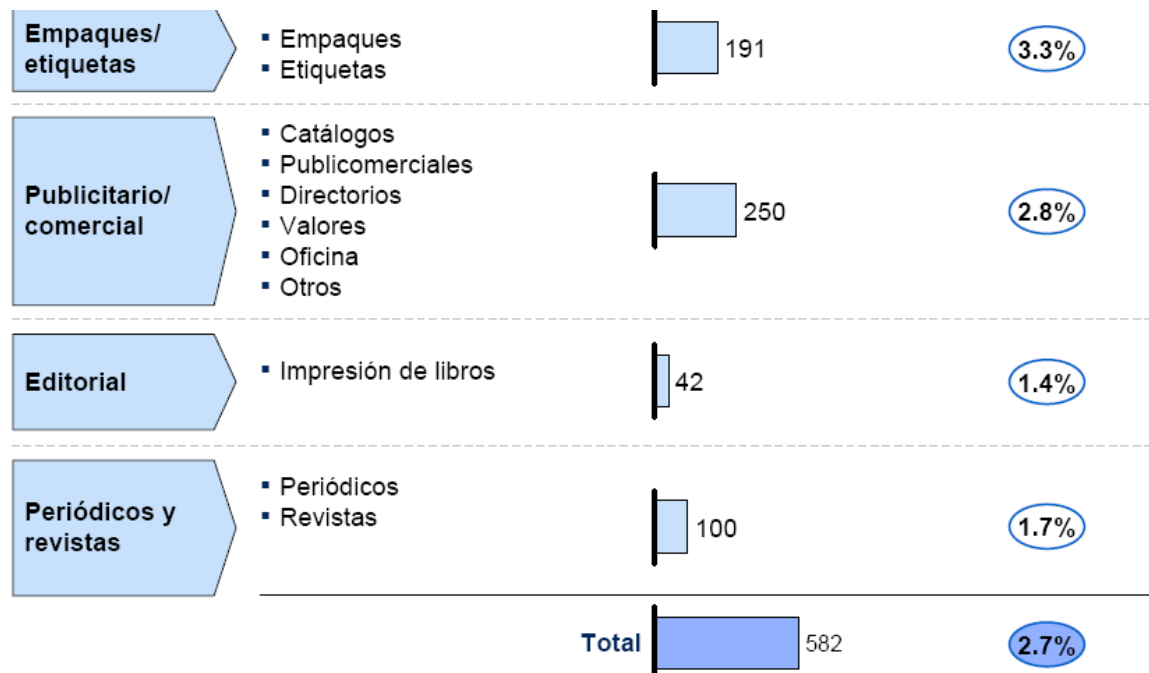


Fuente. Mckinsey&Company. Informe final, Sector industria de la comunicación gráfica. Bogotá D.C. Mayo de 2009. 1 archivo de computador.

La industria de la comunicación gráfica está dividida en 4 segmentos los cuales son: Empaques/etiquetas, publicitario/comercial, editorial y

periódicos y revistas. Segmentos los cuales representan el 1.6% del PIB mundial.

Ilustración 2. Ventas globales US\$ miles de millones 2005, con su respectiva tasa anual de crecimiento compuesto.

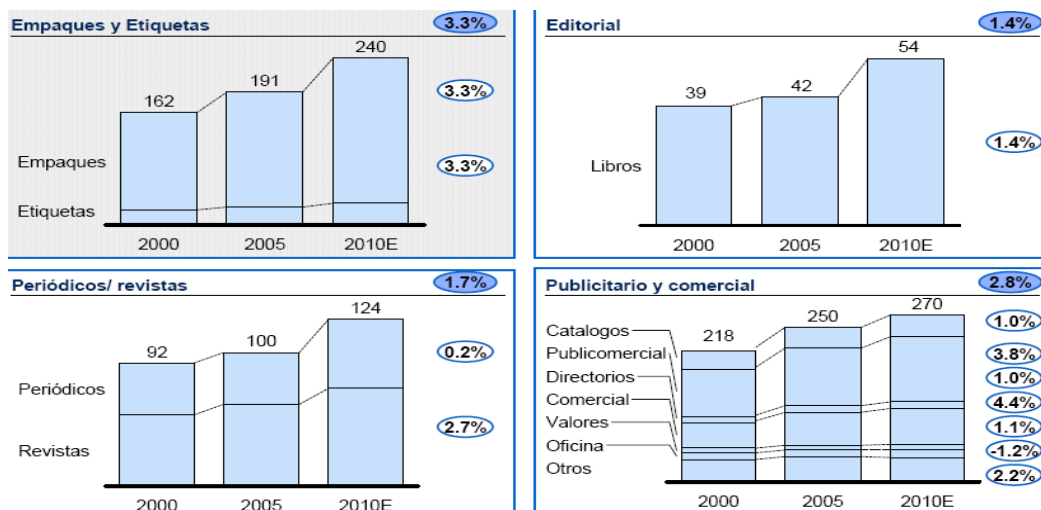


Fuente. Mckinsey&Company. Informe final, Sector industria de la comunicación gráfica. Bogotá D.C. Mayo de 2009. 1 archivo de computador.

De estos segmentos el que cuenta con mayor crecimiento a nivel mundial son los empaques y etiquetas como se relaciona en la siguiente gráfica. Teniendo en cuenta que América latina y Asia son las regiones que registran mayor crecimiento también a nivel mundial¹⁵

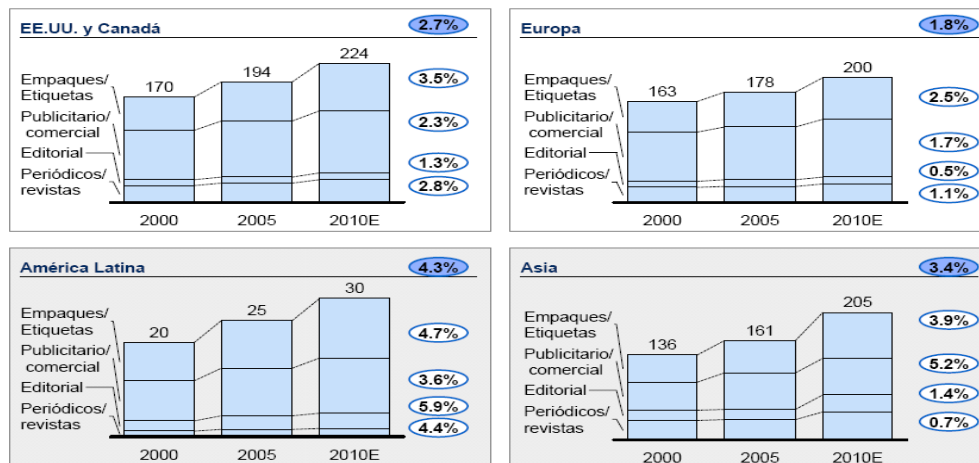
¹⁵ Mckinsey&Company. Informe final, Sector industria de la comunicación gráfica. Bogotá D.C. Mayo de 2009. 1 archivo de computador.

Ilustración 3. Ventas globales US\$ miles de millones 2005, con su respectiva tasa anual de crecimiento compuesto y una tasa de anual de crecimiento compuesto estimada.



Fuente. Mckinsey&Company. Informe final, Sector industria de la comunicación gráfica. Bogotá D.C. Mayo de 2009. 1 archivo de computador.

Ilustración 4. Ventas globales US\$ miles de millones 2005, con su respectiva tasa anual de crecimiento compuesto y una tasa de anual de crecimiento compuesto estimada.



Fuente. Mckinsey&Company. Informe final, Sector industria de la comunicación gráfica. Bogotá D.C. Mayo de 2009. 1 archivo de computador.

6.1.4.2. La industria gráfica en Latinoamérica. Evidentemente el año 2010 brinda mejores perspectivas que el año 2009 como lo anota Hamilton Termi en un artículo para la revista Artes Gráficas, haciendo énfasis en que la renovación de los planes de negocio será un verdadero reto para las empresas de la industria gráfica latinoamericana.

La organización de investigación de mercados Primir, revisó y actualizó las proyecciones de crecimiento en el mundo hasta el 2014 en su estudio Worldwide Market for Print, en el cual se puede ver claramente a la región latinoamericana con uno de los crecimientos más dinámicos para este periodo.

Tabla 1. Proyección del PIB y del crecimiento de la Industria Gráfica.

PROYECCION DEL PIB Y DEL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA GRAFICA PARA 2010			
	2009	2010	2010 Industria Gráfica
América del Sur y México	-2,7	3	
Argentina	-2,5	1,5	3
Brasil	-0,7	3,5	4
Chile	-1,7	4	4
Uruguay	0,6	3,5	
Colombia	-0,3	2,5	2
Ecuador	-1	1,5	
Perú	1,5	5,8	6
Venezuela	-2	-0,4	
México	-7,3	3,3	3
América Central	-0,7	1,8	
El Caribe	-0,5	1,6	

Proyección del PIB real para 2009 y 2010 América Latina y el Caribe*

Proyección de crecimiento industria gráfica para 2010**

* Fuente: IMF. World Economic Outlook. Octubre 2009.

** Estimaciones del autor para países seleccionados.

Fuente. Artículo de revista. La industria Gráfica 2010

¹⁶El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un incremento de 3% en el PIB de las economías latinoamericanas para 2010, frente a un valor negativo de -2,7% en 2009 (cuadro 1). Tomado este valor como referencia y considerando que el desempeño del sector gráfico en la región se aproxima al del PIB podemos imaginar un mejor año que 2009.

México. Sin embargo, en México, el segundo mercado gráfico de la región, la sensación no es buena. Según Roberto Hiyama, destacado empresario gráfico, dueño de la empresa Colortec, los efectos de la caída económica de 2009 son muy fuertes: "2009 fue uno de los peores años del sector gráfico en México. Las ventas cayeron con fuerza en prácticamente todos los segmentos". Lo que ratifica Roberto Sierra, director general de Transcontinental, en ese país: "Es un año complicado para la industria por la caída de la inversión publicitaria y pocos segmentos con un desempeño estable, como libros y periódicos. Además, la variación negativa de la moneda frente al dólar ha ayudado a incrementar fuertemente el precio del papel". Se ve que México ha sido el país latinoamericano más afectado por las crisis del mercado estadounidense, debido a la dependencia de sus exportaciones a aquel país. Aunque Sierra no vea mejoras significativas en el primer semestre de 2010, imagina un segundo semestre mejor: "Creo que habrá una mejora gradual en la segunda parte del próximo año, lo que llevará a mejores resultados que en 2009".

La proyección de 3% en el crecimiento del PIB mexicano para 2010, a continuación de una caída equivalente en 2009, significa que la industria gráfica tomada en su conjunto alcanzará el volumen de ventas de 2008, con segmentos específicos, como empaques y publicomercial, con un desempeño superior al promedio. Parece que la recuperación será más lenta que en los otros países.

¹⁶TEMI, Hamilton. La industria gráfica latinoamericana 2010. Expectativas de crecimiento de la industria en Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú. [en línea]. Artes Gráficas 2009 [consultado 10 de Diciembre de 2009]. Disponible en Internet: http://www.artesgráficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_73739_HTML.html?idDocumento=73739

Perú. En contraposición, la economía y la industria en Perú pasan por años dorados. Con un crecimiento alrededor de 9% anual, sorprende ver el desarrollo del país. Aunque pasó dificultades en el primer semestre de 2009, especialmente por la sobreoferta y los altos costos financieros que enfrentaron las empresas con elevados inventarios de papel, ya se percibe una recuperación.

Según Emilio Llosa García, directivo del grupo Enotria con inversiones en Perú y Chile, "la economía está estabilizada, comienza a repuntar y ya se siente el entusiasmo de la recuperación del crecimiento de las exportaciones, en especial de los textiles y frutas, que traen efectos positivos sobre la demanda gráfica". Para él, 2009 será mejor que 2008 y en 2010 habrá crecimiento. "Los clientes necesitan reponer inventarios y eso favorece la industria. En 2010 se va a crecer".

Estimamos para Perú un crecimiento en la industria gráfica de al menos 2% en 2009 y de al menos 6% en el próximo año. El país hoy tiene el sexto mercado gráfico de América Latina y tiende a superar a Chile en algún tiempo.

Chile. Hablando de Chile, la reactivación económica se ha tardado más allá pero se espera un último trimestre positivo en 2009, lo que llevará al final a resultados parecidos a los de 2008. Como afirma Llosa, "también se observa una recuperación de las exportaciones en Chile, semejante a Perú". La expectativa de los empresarios para 2010 es de un crecimiento gradual y constante. De igual modo, las previsiones del FMI indican una variación positiva de 4% del PIB del país para el próximo año, contra un crecimiento negativo en 2009. Para la industria gráfica estimamos un incremento total entre 4% y 5%, lo que podrá compensar los resultados débiles de 2009 e incluso impulsar inversiones.

Colombia. *En Colombia el año 2009 tampoco ha sido fácil, pero a diferencia de Perú y Chile, no hay un fuerte optimismo entre los empresarios. "Existe una comoditización muy fuerte de los productos gráficos con precios a la baja. Tampoco en segmentos nuevos, como el de la impresión digital, se desarrollan los modelos de negocio de forma adecuada. Además, la revaluación de la moneda frente al dólar dificulta las exportaciones. En 2010 los resultados serán similares a los de 2009", es la opinión de Juan Manuel del Corral, presidente de*

Cadena, empresa localizada en la ciudad de Medellín, con plantas en otras tres ciudades del país, y una de las empresas gráficas colombianas más destacadas en los últimos años.

Colombia es el país que más exporta productos gráficos en América Latina, pero su desempeño está afectado por serias dificultades de su comercio bilateral con Venezuela. Probablemente, las cifras de su comercio exterior en 2009 serán inferiores a las de los años anteriores. Existe en el país una importante base instalada para la producción de libros, en especial de tapa dura, que no está en plena utilización. El desafío de la industria implica nuevos mercados en el exterior. Un programa gubernamental para desarrollar empresas de talla mundial, que incluye al sector gráfico, presenta buenas posibilidades. No es una tarea de las más fáciles, pero constituye un camino factible y podría volverse un caso de referencia mundial.

Las previsiones económicas del país para 2010 son mejores, con una proyección de 2% de crecimiento del PIB, aunque insuficiente para producir una elevada expansión del sector gráfico, cuyo crecimiento deberá situarse en ese mismo nivel.

Argentina. No es ese el problema de Argentina, el tercer mercado en importancia de América Latina. "En realidad, nuestro principal problema es el tema político, más que el económico -afirma Fernando Leiro, directivo de Artes Gráficas Modernas, una impresionante planta integrada de materiales e impresión de rótulos y etiquetas autoadhesivas, una de las más grandes e importantes del continente-. Nuestras proyecciones sectoriales indican que para 2010 el sector no sólo crecerá, sino que tendrá que invertir para atender la demanda. La cuestión es que tenemos un proceso de autodestrucción con conflictos sin fin entre el gobierno, el campo y otros sectores". Ese es, sin duda, un tema importante, pues la radicalización de los conflictos podría complicar una economía que muestra señales de recuperación.

La previsión para el país en 2010 es de una recuperación gradual, no tan fuerte, alrededor de 1,5% en el PIB. Sin embargo, para la industria gráfica, el crecimiento puede alcanzar al menos 3%, pues antes de la crisis mundial el sector ya operaba a plena capacidad. Cualquier recuperación implicará la necesidad de inversiones.

Brasil. Para finalizar, Brasil, el mercado gráfico más grande de la región, vive una serie de buenas noticias, como la de las nuevas reservas de petróleo, y en 2009 atraviesa ya por una recuperación económica gradual y consistente. Aun así, el sector industrial como un todo no se ha recuperado, y las exportaciones de bienes están sufriendo con el fuerte repunte de la moneda, presionada por la gran cantidad de dólares que entra al país. Además, preocupa el crecimiento de los gastos del gobierno, que podría convertirse en fuente de inflación cuando la actividad económica se recupere plenamente.

El sector gráfico ha invertido la impresionante cifra de US\$2,5 mil millones en los dos últimos años y, por supuesto, ha enfrentado capacidad ociosa y caída de precios en el primer semestre de 2009. El segundo semestre presenta indicios de recuperación que, de materializarse, pueden representar al final del año un avance pequeño frente al año anterior. "En realidad, en el segundo semestre recuperaremos el volumen del año anterior, pero no la rentabilidad. No logramos pasar a los clientes el mayor valor de los materiales", dijo Silvio Isola, directivo de la empresa Gegraf, especializada en empaques e impresos promocionales. "En 2009 la impresión de libros estuvo muy bien, aunque con presión en los precios, y la impresión de revistas ha sufrido con la reducción de la publicidad, pero 2010 empezará más fuerte y lograremos un crecimiento que puede llegar a 5%. Los productos gráficos más conectados al consumo, como tabloides, catálogos y otros, serán los más beneficiados", asegura Claudio Baronni, director general de la imprenta de Editorial Abril, la más grande del país en revistas. "Seguramente tendremos un año mejor en 2010, en especial el primer semestre", confirma Isola.

Para 2010, la previsión de crecimiento del sector gráfico está entre 4% y 5% y para el PIB es de 3,5%. Nada malo.

- 6.1.4.3. Panorama de la industria gráfica local.** De acuerdo con un estudio realizado por la superintendencia de sociedades titulado. Comportamiento del sector de las artes gráficas años 2002 – 2006. Realizado en 2007 y presentado iniciando el 2008 en donde recopila información de 154 sociedades del sector que de manera permanente suministraron información.

¹⁷Las 154 sociedades generaron en el año 2006 ventas por valor de \$2.4 billones, con un crecimiento de 12.1% frente al año anterior, casi el doble del crecimiento del PIB nacional que fue de 6.8%. En el año 2005, las ventas fueron de \$2.1 billones, las cuales equivalen al 4.8% de la producción industrial nacional, la que según el DANE fue de \$42.9 billones en ese mismo año. De acuerdo con estas mismas cifras, la producción del sector de artes gráficas equivale al 0.7% del PIB nacional. En el año 2005, las 154 empresas generaban aproximadamente 27.500 empleos directos, de los cuales el 80% eran permanentes y el 20% temporales.

El DANE también publicó algunas cifras de competitividad del sector para los años 2001 a 2005. La Tasa de apertura exportadora TAE (Exportaciones/producción) pasó de 19.5 a 19.7; es decir permaneció casi constante. La TAE para el año 2005 indica que por cada dólar producido, se exportaban 19.7 centavos; mientras que la Tasa de Penetración de Importaciones TPI (Importaciones/consumo aparente) pasó de 9.8 a 10.4, lo que indica un leve crecimiento. La TPI para el año 2005 indica que por cada dólar consumido en el país de ese sector, 10.4 centavos eran importados de otros países. Según los datos anteriores, estos indicadores de competitividad han permanecido estables durante los años 2001 a 2005. De igual manera se observa que el sector siempre ha registrado una balanza comercial positiva.

Las 154 sociedades son caracterizadas de acuerdo a su actividad económica, al tamaño y a su localización:

¹⁷ Sector de artes gráficas. Comportamiento del sector artes gráficas años 2002 – 2006. [en línea]. Superintendencia de sociedades, 2007 [consultado 18 de Noviembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORARTESGRÁFICAS.pdf>

Tabla 2. Sociedades por actividad económica.

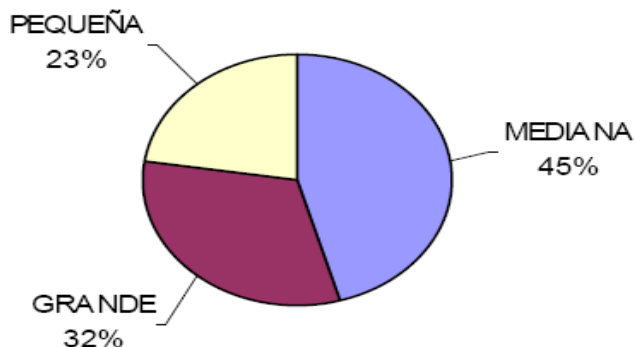
DESCRIPCIÓN CIIU	CANTIDAD	%
Actividades de impresión	63	40,9%
Edicion de libros folletos partituras y otras	34	22,1%
Edicion de periodicos revistas y publicaciones	25	16,2%
Arte diseno y composicion	11	7,1%
Otros servicios conexos ncp	8	5,2%
ReProduccion de materiales grabados	5	3,2%
Otros trabajos de edicion	4	2,6%
Fotomecanica y analogos	3	1,9%
Acabado o recubrimiento	1	0,6%
TOTAL	154	100%

Fuente: Data sifi fecha de consulta: 16 enero de 2008

Fuente. Comportamiento del sector gráfico. Superintendencia de sociedades

63 de las 152 empresas hacen parte de actividades de impresión, es decir casi el 41%, 22% a edición de libros y folletos, el 16% a edición de periódicos y revistas, dejando poco más del 30% a actividades relacionadas¹⁸.

Ilustración 5. Sociedades por tamaño.



¹⁸ Ibid., Disponible en internet :

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORARTESGRÁFICAS.pdf>

Fuente. Comportamiento del sector gráfico. Superintendencia de sociedades
Acorde con la Ley 905 de 2004 donde se establece el tamaño de las sociedades de acuerdo con el valor de los activos. Para este caso 45% de las empresas son medianas, 32% son grandes y un 23% de las empresas son pequeñas¹⁹.

Tabla 3. Sociedades por localización.

DEPARTAMENTO	CANTIDAD	%
BOGOTA D.C.	102	66,2%
VALLE	22	14,3%
ANTIOQUIA	15	9,7%
SANTANDER	4	2,6%
BOLIVAR	2	1,3%
CALDAS	2	1,3%
CAUCA	2	1,3%
CUNDINAMARCA	2	1,3%
ATLANTICO	1	0,6%
NORTE DE SANTANDER	1	0,6%
RISARALDA	1	0,6%
TOTAL 154	154	100%

Fuente: Data sifi fecha de consulta: 16 enero de 2008

Fuente. Comportamiento del sector gráfico. Superintendencia de sociedades.

²⁰Las 154 empresas incluidas en este informe, pasaron de generar ventas por \$1.6 billones en el año 2002 a \$2.4 billones en el 2006; así mismo los

¹⁹ Ibíd., Disponible en internet: :
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORARTESGRÁFICAS.pdf>

²⁰ Ibíd., Disponible en internet: :
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORARTESGRÁFICAS.pdf>

activos pasaron de \$2.2 billones a \$3.0 billones. El Ebitda pasó de \$206.656 millones a \$266.218 millones y la utilidad neta se incrementó de \$40.765 millones a \$87.250 millones.

El crecimiento en las empresas del sector fue superior al 10%, excepto en el año 2005 cuando el aumento fue del 5.1%. Dentro del período analizado, se observa que el año 2005 fue el que registró los resultados menos satisfactorios. El Ebitda, también creció por encima del 10% durante los últimos dos años y los activos crecieron 14.5% en entre los años 2005 y 2006. Se destaca el comportamiento en la utilidad operacional, la cual ha crecido de manera considerable durante todos los años del período estudiado, lo que indica un mejoramiento en la operación del negocio; hay mayor eficiencia en la generación de los ingresos y en la asignación de los costos de producción.

Las ventas de las empresas del sector han crecido por encima de la inflación del país y por encima del crecimiento del PIB nacional; es decir, que han registrado un crecimiento real en la producción y en las ventas en 2003 del 11,3%, en 2004 del 10,7%, en 2005 del 5,1% y en 2006 del 12,1%. Destacando el importante crecimiento en los activos en el año 2006 que paso de 6,4% en el 2005 a 14,5%

El patrimonio y las utilidades operacionales han crecido también en estos tres años. La utilidad operacional es el rubro que registra mejor comportamiento gracias a la eficiencia en el manejo de los ingresos y costos de la operación del negocio. También destacando el incremento en la maquinaria y equipo lo cual reflejo una modernización de las empresas tecnológicamente hablando lo cual va acorde con los resultados operacionales.

Tabla 4. Resumen cuadro de rentabilidad.

RENTABILIDAD	2002	2003	2004	2005	2006
Margen Ebitda	12,30%	10,80%	10,10%	11,10%	10,90%
Margen Operacional	4,50%	4,80%	4,80%	5,20%	5,70%
Margen Neto	2,40%	1,80%	2,10%	4,10%	3,60%
Rentabilidad Operativa de activos	3,40%	3,80%	3,90%	4,20%	4,60%
Rentabilidad del Patrimonio	3,40%	2,80%	3,30%	6,20%	5,20%

FUENTE: Base de datos Supersociedades y cálculos propios

Fuente. Comportamiento del sector gráfico. Superintendencia de sociedades.

²¹ Las empresas localizadas en el departamento de Antioquia fueron más rentables que las de otros departamentos. Le siguen las de Bogotá, las de otros departamentos y las menos rentables fueron las localizadas en el departamento del Valle del Cauca. La rentabilidad de los accionistas de las primeras fue de 8.9%, las de Bogotá fue de 5.8%, Valle 1.9% y las demás de 7.9%. También es de vital importante mencionar que las empresas localizadas en el departamento de Antioquia presentan los mejores índices de solidez, seguidas de las de Bogotá, Valle y finalmente las domiciliadas en otros departamentos. Por ejemplo, las obligaciones financieras Ebitda en Antioquia eran de 0.8 veces, en Bogotá de 1.1, Valle de 2.9 veces y las de los otros departamentos de 2.9 veces. Los datos se relacionan enseguida. Las que más exportan están localizadas en Bogotá con el 17.2%, le siguen las de Valle con 9% y las de Antioquia con el 5.5% del total de los ingresos operacionales.

Las empresas con mayor endeudamiento, aunque moderado, son las del Valle con el 48.6%, seguidas de las de Bogotá con el 44.5% y las menos endeudadas son las de Antioquia con el 33%, las cuales tienen un alto componente de inversión extranjera con el 50.4% del total. Las de Bogotá tienen el 17.7% y las del Valle solamente el 0.02%, es decir, casi la totalidad del capital es nacional.

²¹ Ibid., Disponible en internet :

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORARTESGRÁFICAS.pdf>

Ahora, para el año 2007 las empresas dedicadas a actividades de impresión tuvieron una dinámica positiva a nivel nacional de acuerdo con el Informe final. Sector de la comunicación gráfica como se muestra en la siguiente gráfica.

Ilustración 6. Producción US\$ miles de millones 2006 - 2007, con su respectiva tasa anual de crecimiento compuesto.

	Productos	Producción 2007, US\$ Millones	Crecimiento 2006 /2007⁽¹⁾
Empaques y etiquetas	▪ Empaques	238	15.2%
	▪ Etiquetas		
Publicitario y comercial	▪ Publicomerciales	419	10.2%
	▪ Directorios		
	▪ Valores		
	▪ Oficina		
	▪ Otros		
Editorial	▪ Impresión de libros	230	7.5%
Periódicos y revistas	▪ Periódicos	N.D	14.9% ⁽²⁾
		887	10.7%

⁽¹⁾ Cálculos Andigraf

⁽²⁾ Calculado en base a incremento en ventas 2005/2007 de empresas impresoras de periódicos que reportan a Superintendencia de Sociedades. No se utiliza para el cálculo de crecimiento total

Fuente. Informe final. Sector industria de la comunicación gráfica

En este sentido, Colombia exporta gran parte de su producción gráfica a destinos como Venezuela, Estados Unidos, México, Ecuador, Costa Rica, Panamá, Perú, entre otros, en donde entre los años 2006 y 2008 se ha visto un considerable incremento del 12%, pasando de US\$299 millones de dólares a US\$372 millones de dólares.

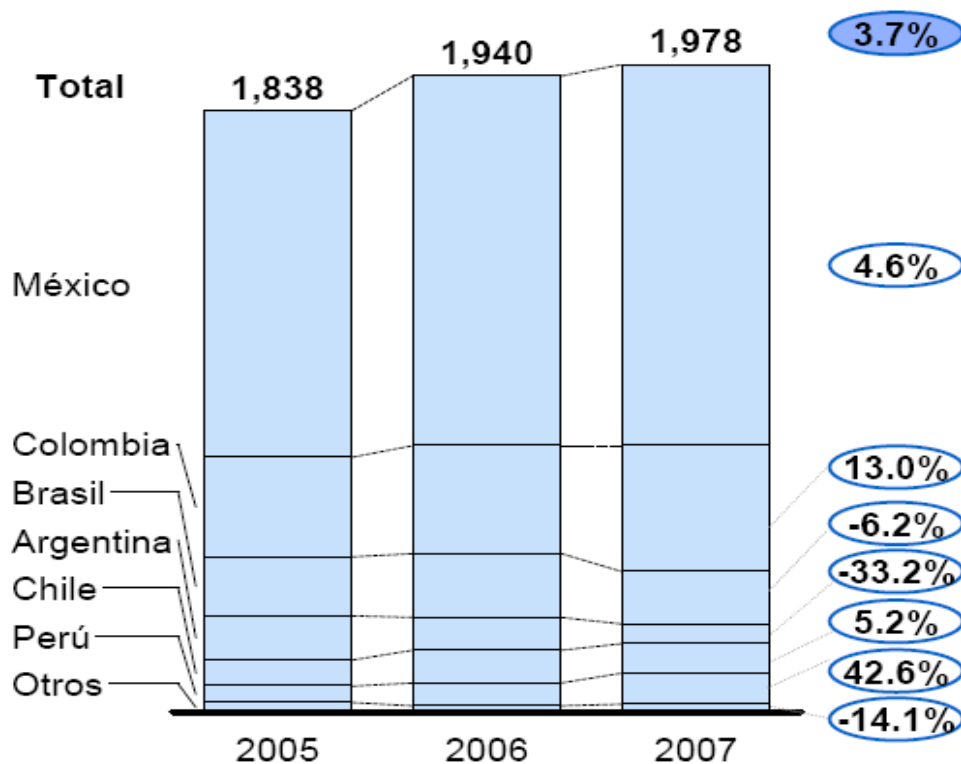
Venezuela es uno de los países a los que Colombia más le exporta, con una tasa anual de crecimiento compuesto del 34%, seguido por Panamá con una tasa anual de crecimiento compuesto de 10%, y Ecuador y Estados

Unidos con unas tasas anuales de crecimiento compuesto de 5% y 4% respectivamente.

Las exportaciones de Colombia crecen en su gran mayoría por productos como empaques de papel y libros los cuales cuentan con tasas anuales de crecimiento compuesto entre los años 2006 y 2008 del 22% y del 14% respectivamente, sin dejar atrás productos publicomerciales, escolares y de oficina.

Por esta razón Colombia se convirtió en el segundo exportador de la región después de México como lo muestra la siguiente gráfica.

Ilustración 7. Participación de los países exportadores.



Fuente. Informe final. Sector industria gráfica

Es de vital importancia saber que Colombia es el segundo gran exportador pero el único con balanza comercial positiva relevante. Colombia cuenta con una tasa anual de crecimiento compuesto del 13% después de México.

Según cifras arrojadas por la Asociación de la Industria gráfica colombiana Andigraf, el crecimiento real de enero a diciembre entre los años 2006 – 2008 por sectores se relacionan en las siguientes tablas.

Tabla 5. Cifras de producción, ventas y capacidad Instalada.

SECTOR	PRODUCCION		
	2006	2007	2008
PAPEL Y CARTON	2,9	6,4	3
ACTIVIDADES DE EDICION	6,5	12,9	-3,8
ACTIVIDADES DE IMPRESION	3,2	7,7	-6,9
Empaques y etiquetas	10	4	-0,1
Prod. Publicitarios y comerciales	7,8	8,8	-8,2
Impresiones editoriales	-3,1	2,3	-4,6
SERVICIOS RELACIONADOS IMPRESIÓN	-	8,9	-15

SECTOR	VENTAS TOTALES		
	2006	2007	2008
PAPEL Y CARTON	7,8	8	2,3
ACTIVIDADES DE EDICION	-19,6	-1,5	-3,7
ACTIVIDADES DE IMPRESION	2,9	11,2	-3,9
Empaques y etiquetas	8,5	2	-3,2
Prod. Publicitarios y comerciales	4,9	13,1	-3,2
Impresiones editoriales	-0,3	3	-8
SERVICIOS RELACIONADOS IMPRESION	-	8,9	-15

SECTOR	VENTAS MERCADO NACIONAL		
	2006	2007	2008
PAPEL Y CARTON	4,1	5,6	1,6
ACTIVIDADES DE EDICION	-2,4	2,8	-3,9
ACTIVIDADES DE IMPRESION	1	10	-4,5
Empaques y etiquetas	7,9	4	-3,5
Prod. Publicitarios y comerciales	3,6	11,3	-3,7
Impresiones editoriales	-5,1	4,4	-8,9
SERVICIOS RELACIONADOS IMPRESION	-	8,9	-15

PROMEDIO CAPACIDAD UTILIZADA	
2006	75%
2007	85%
2008	70%

Fuente. Encuesta de opinión industrial conjunta Andi, Acoplasticos, Andigraf, Acicam, Camacol, ICPC y Cámara Colombiana del Libro.

6.2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA *LITOCENCOA LTDA* (FACTORES INTERNOS).

6.2.1. Premios y reconocimientos. En julio de 1995, la revista de Artes Gráficas escogió a Litocenco Ltda. como una de las 100 empresas más destacadas del Continente, en el sector de las artes gráficas.

En agosto de 2000, recibió la certificación ISO 9001-1994, por parte del ICONTEC, por lo cual no sólo se convirtió en la cuarta empresa nacional en recibirla, sino también en la primera, en la clasificación de las PYME.

En noviembre del año 2003, recibió la certificación ISO 9001:2000, por parte del ICONTEC, la cual mantenemos vigente.

Obtuvo diez premios, en el concurso “Lo mejor del Año de la Industria Gráfica Colombiana”, en los años 1997, 1999, 2000, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2009.

6.2.2. Líneas de productos. Litocenco Ltda. fabrica productos impresos de la más alta calidad, elaborados con tecnología offset y digital: etiquetas, estuches y cajas plegadizas, con acabados especiales y sin ellos; impresión de revistas y material publicocomercial; impresión digital de publicaciones, por demanda. Ofrecemos, por medio de nuestros productos, presentación, protección y comunicación, a diferentes sectores de la industria y el comercio.

Litocenco aporta a la competitividad de sus clientes, gracias a que cuenta con un excelente talento humano, tecnología de punta en todos los equipos de producción y diseño, por lo cual ofrece tres diferentes divisiones de negocios:

- División de Etiquetas y Empaques
- División de Publicaciones Comerciales
- División Editorial

6.2.2.1. División de etiquetas y empaque. Esta división atiende todos los requerimientos relacionados con la producción de etiquetas impresas, en superficies esmaltadas y metalizadas; en vinilos y adhesivos de diferentes características, con gramaje, brillo y texturas. Todo lo cual, sumado a una serie de procesos de terminados, como estampados, barnizados, troquelados, repujados, numerados, entre otros, nos permite ofrecer a nuestros clientes un portafolio bastante amplio de soluciones, para la perfecta producción de un empaque que genere distinción a los productos.

También se elaboran estuches y cajas plegadizas, con acabados especiales y sin ellos. Para lograrlo, utilizamos cartones, cartulinas y corrugados de diferentes características y presentaciones, los cuales, mediante la aplicación de diseños y conceptos innovadores, ofrecen a nuestros clientes un amplio número de opciones, para la ideal presentación de los productos. Trabajamos siempre de consonancia con los conceptos de presentación, protección y comunicación.

6.2.2.2. División de publicaciones comerciales. Esta División atiende todos los requerimientos relacionados con la elaboración de productos impresos, mediante procesos de impresión offset, que al combinarse con diferentes tipos de opciones de acabados, formas y diseños, convierten cualquier tipo de papel en un elemento claro y funcional de comunicación.

Tiene toda la infraestructura para producir volantes, afiches, revistas, catálogos, plegables, banderines, stickers, ayuda ventas, folletos, móviles, carpetas, cuadernos, calendarios, bolsas, abanicos y demás piezas que manejen impresión por litografía. La infraestructura brinda a los clientes todas las herramientas necesarias para que, desde el nacimiento de una idea, se cree un diseño y se materialice, mediante la elaboración de un producto impreso.

6.2.2.3. División editorial. Esta División atiende todos los requerimientos relacionados con la producción de libros, informes, folletos y catálogos, producidos por impresión de tipo Offset o digital. El manejo de estos dos tipos de tecnología facilita la flexibilidad de producción, tanto para bajas cantidades, como para altos

volúmenes. De este modo, Litocenco Ltda. brinda a los clientes la posibilidad de tener alternativas diferentes, a un costo razonable.

Litocenco Ltda. puede ofrecer una amplia gama de presentaciones para los libros: con acabados sencillos o con varios tipos de opciones, como las de plastificación, con barnices parciales o totales, con encuadernaciones de lujo, con estampados, entre otros.

El manejo de documentos que requieran información o datos variables en diferentes tipos de productos como cartas, tarjetas, cupones y demás, forman parte de los servicios y de la capacidad tecnológica con que cuenta la empresa.

6.2.3. Mercado. Litocenco Ltda. tiene una amplia cobertura tanto de mercado, como de ventas nacionales. También atiende clientes en mercados internacionales, con lo cual logra un gran posicionamiento, al ser proveedores de empresas de categoría mundial, con marcas y productos reconocidos internacionalmente.

²²Según la encuesta de Opinión Industrial Conjunta, EOIC, que realiza la ANDI junto a Andigraf y otros gremios industriales, las actividades de impresión entre enero y diciembre de 2009 registraron un comportamiento negativo en materia de producción y ventas. Comparado con el mismo periodo de 2008, la producción cayó -5,1%, las ventas totales disminuyeron en -9,6 y las del mercado nacional lo hicieron en -8,1%.

En este sentido, el cuadro siguiente se puede observar que la variación de la participación que obtuvieron las diferentes líneas de productos de Litocenco Ltda. sobre las ventas entre los años 2008 y 2009, fue negativa, lo cual ratifica que el año 2009 no fue el mejor ni para la empresa ni para la industria.

²² Nuestra industria en cifras. El 2009 fue un año difícil: mientras la economía mundial caía y la industria de países como Alemania, España y Japón disminuían casi en 20%, la colombiana pasó por un mal primer semestre y al final del año tuvo mejor comportamiento. En: Boletín Andigraf. Febrero, 2010. Edición 115, P. 11.

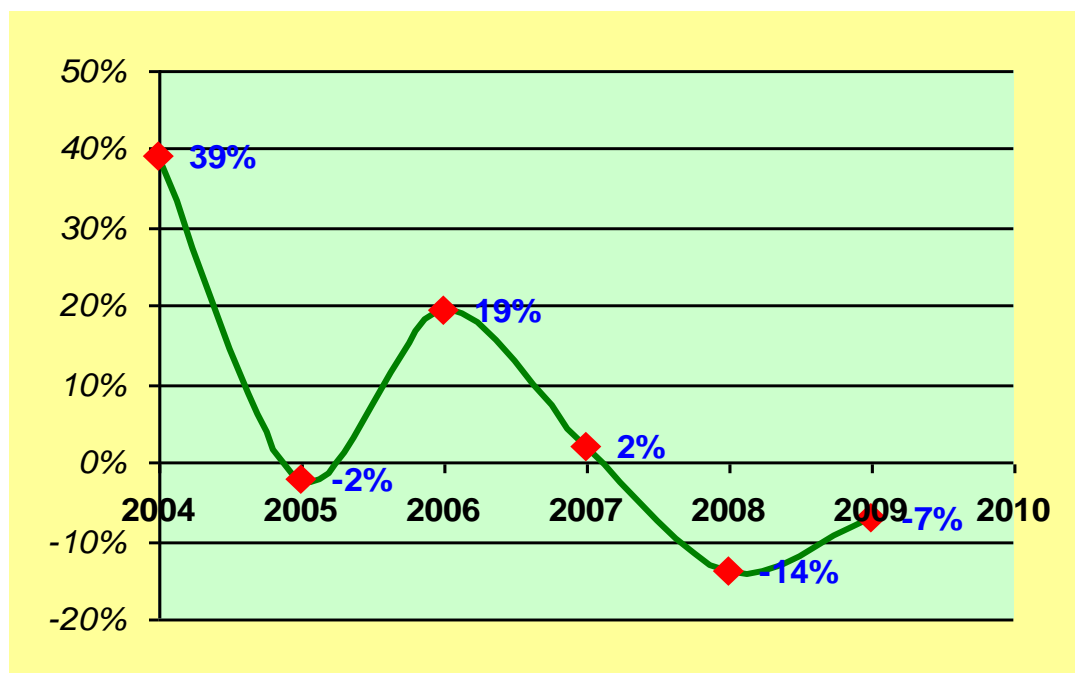
Las divisiones de etiquetas y empaque al igual que la división editorial fueron las más afectadas con variaciones negativas de -1% cada una. Sin embargo se presentó una variación positiva e interesante en la división de publicaciones comerciales.

Tabla 6. Comparativo de la participación en ventas por línea de producto entre los años 2008 y 2009.

COMPARATIVO DE PARTICIPACIÓN POR LÍNEA DE PRODUCTOS	PARTICIPACION POR LINEA		VARIACION
	2.008	2.009	
ETIQUETAS VOLUMEN	87%	85%	-1%
MATERIAL POP	5%	8%	3%
DIGITAL COLOR	1%	1%	0%
DIGITAL BLANCO Y NEGRO	7%	6%	-1%

El comportamiento de las ventas de últimos 6 años en Litocenco Ltda. ha sido muy variable, ya que entre el año 2002 y 2004 obtuvo incremento en ventas del 39%, -2% para el 2005, 19% en 2006, 2%, -14% Y -7% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente.

Ilustración 8. Comportamiento porcentual de ventas de los últimos 6 años.



De este mismo modo se puede observar el comportamiento de las ventas por cada una de las divisiones en donde se ratifica que a partir del año 2006 las ventas han tenido un comportamiento negativo exceptuando la división de publicaciones comerciales la cual repunto de una caída en ventas 38% a un alza en ventas de 39% solo en un año.

Ilustración 9. Comportamiento porcentual de ventas de la división de etiquetas y empaque de los últimos 6 años.

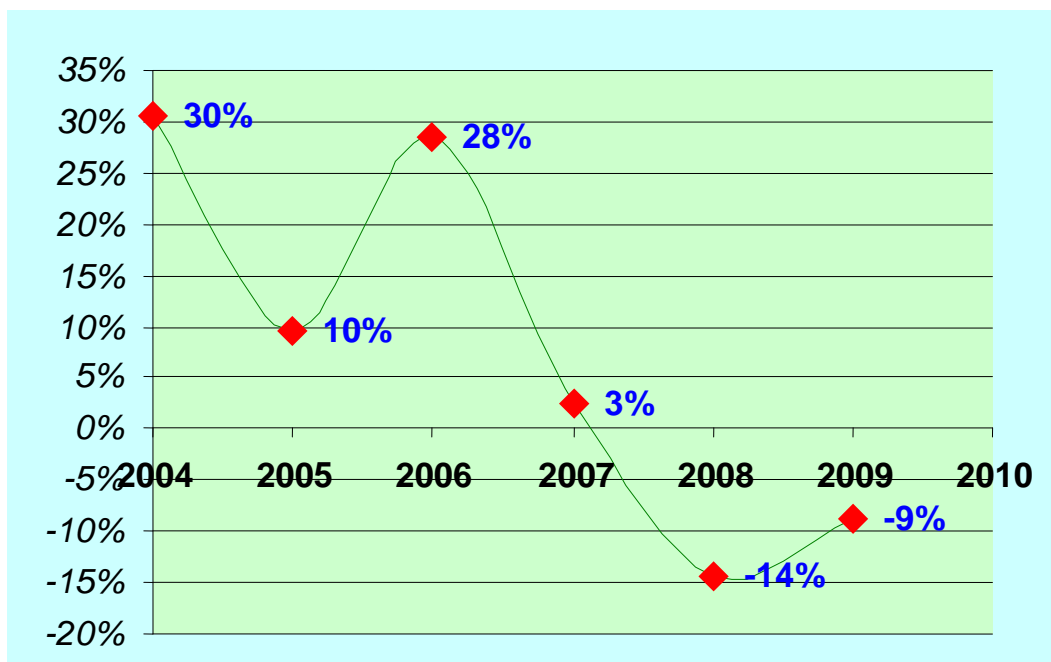


Ilustración 10. Comportamiento porcentual de ventas de la división de publicaciones comerciales de los últimos 6 años.

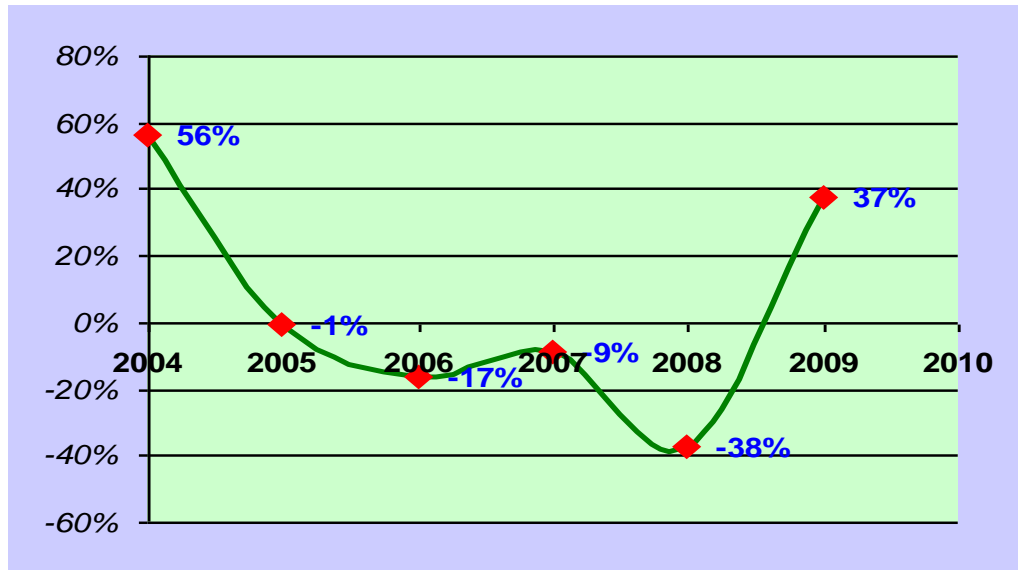
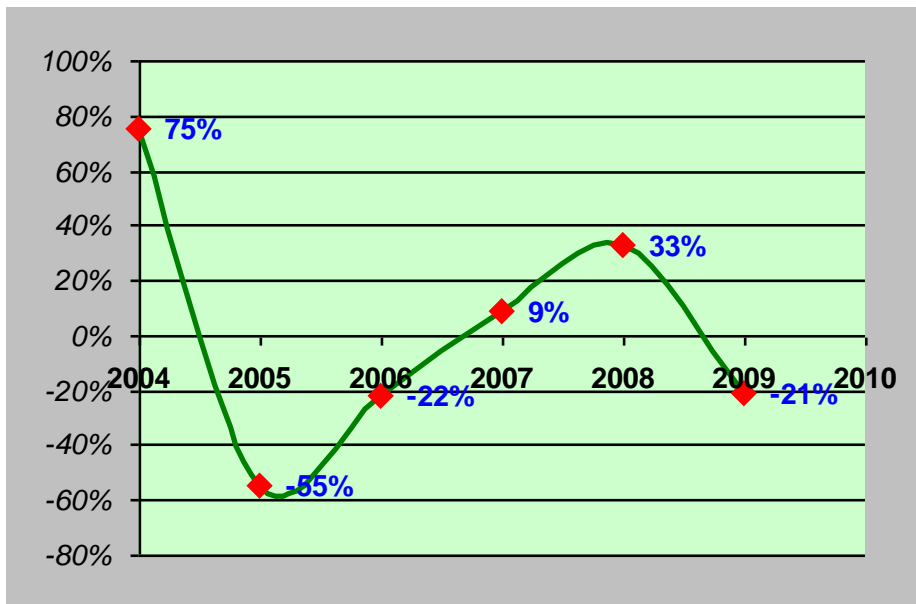


Ilustración 11. Comportamiento porcentual de ventas de la división editorial de los últimos 6 años.



Anualmente el área comercial se fija unas metas mensuales de ventas. Por lo que es de vital importancia conocer si el área comercial dio cumplimiento al objetivo trazado, con el fin de obtener datos ajustados referentes al

movimiento del sector en determinado momento y como se pudiese ajustar o adaptar a las diferentes variaciones del entorno.

Tabla 7. Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas anual depurado mensualmente 2009.

MESES	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
ENERO	94%
FEBRERO	70%
MARZO	85%
ABRIL	69%
MAYO	69%
JUNIO	72%
JULIO	68%
AGOSTO	68%
SEPTIEMBRE	80%
OCTUBRE	74%
NOVIEMBRE	87%
DICIEMBRE	101%

6.2.4. Clientes.

6.2.4.1. Clientes principales del año 2009.

- ❖ INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS
- ❖ INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE
- ❖ GRUPO ALIMENTARIO DEL ATLANTICO
- ❖ EMPRESA DE LICORES DE CUND/MARCA
- ❖ UNILEVER ANDINA COLOMBIA
- ❖ CONSERVAS CALIFORNIA S.A.
- ❖ BEISBOL DE COLOMBIA S.A.
- ❖ EMBOTELLADORA AZUAYA S.A.
- ❖ C.I. YUMBO S.A.
- ❖ COMPAÑIA VINICOLA NACIONAL LTD
- ❖ INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA
- ❖ TRIADA EMA S.A.
- ❖ FUNDACION EDITORIAL PUBLIMUNDO
- ❖ UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
- ❖ EDITORA ACTUALICESE.COM LTDA
- ❖ INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE SA
- ❖ FOODEX S.A.
- ❖ BANCO DE OCCIDENTE
- ❖ PDC VINOS Y LICORES LTDA.
- ❖ UNIVERSIDAD DEL VALLE

- ❖ BAYER S.A.
- ❖ SEATECH INTERNATIONAL INC
- ❖ ENALIA LIMITADA
- ❖ LABORATORIOS COFARMA S.A.
- ❖ SABAJON APOLO S.A.
- ❖ DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A
- ❖ PRICOL ALIMENTOS S.A.
- ❖ C.I. RTA DESING S.A
- ❖ GARCIA BAENA FREDY ENRIQUE
- ❖ VINOS Y APERITIVOS DE LA COSTA
- ❖ VINOS DE LA CORTE S.A.
- ❖ QUESOS LA FLORIDA
- ❖ FUNDACION CARVAJAL.
- ❖ LABORATORIOS RECAMIER LTDA
- ❖ RODRIGUEZ ARAUJO GUSTAVO ADOLFO
- ❖ FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS
- ❖ PRODUCTORA DE PAPELES S.A. PROPAL
- ❖ SEGURIDAD ATLAS LTDA.
- ❖ UNIVERSIDAD ICESI
- ❖ C I DOÑA PAULA
- ❖ ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS
- ❖ DYNET INTERNACIONAL
- ❖ DARIO MURILLO E HIJOS Y CIA.
- ❖ ILKO ARCOASEO S.A.S
- ❖ PROMOTORA CAFETERA DE CONST LTDA
- ❖ COMESTIBLES ALFA LTDA
- ❖ BASTIDAS JULIO CESAR
- ❖ INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENT.
- ❖ FONDO MIXTO PARA LA PROMOCION
- ❖ PROLICOSTA E.U
- ❖ UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCID.
- ❖ CODINTER S.A.
- ❖ SANTANA TRADING DE COLOMBIA LTDA
- ❖ PARMALAT COLOMBIA LTDA
- ❖ CONTRERAS RUBEN
- ❖ ANDINA DE SEGURIDAD
- ❖ GOMEZ SANCHEZ MARIO ALEXANDER

6.2.4.2. Clientes nuevos que realizaron compras durante el año 2009. La aparición de clientes nuevos que compraron durante el año 2009 en Litocenco Ltda. se debió a diferentes planes de acción ejecutados para cada uno de ellos los cuales se enfocaron principalmente en potencializar la compra y mantenerlos a través de una presencia continua y buenos márgenes para ambas partes.

- ❖ EDITORA ACTUALICESE.COM LTDA
- ❖ DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A
- ❖ QUESOS LA FLORIDA
- ❖ FUNDACION CARVAJAL.
- ❖ C I DOÑA PAULA
- ❖ ILKO ARCOASEO S.A.S
- ❖ COMESTIBLES ALFA LTDA
- ❖ BASTIDAS JULIO CESAR
- ❖ FONDO MIXTO PARA LA PROMOCION
- ❖ PROLICOSTA E.U
- ❖ UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCID.
- ❖ CODINTER S.A.

- ❖ PARMALAT COLOMBIA LTDA
- ❖ CONTRERAS RUBEN
- ❖ ANDINA DE SEGURIDAD
- ❖ GOMEZ SANCHEZ MARIO ALEXANDER

- ❖ GUERRERO MARTINEZ JOSE VICENTE
- ❖ CASA LA VIÑA
- ❖ CONTRERAS NORIEGA WILLIAM

6.2.4.3. Clientes que incrementaron el nivel de compras durante el año 2009. Mantener una presencia continua fue la clave para que los clientes de Litocenco Ltda. aumentaran el nivel de compras y consumo de material impreso ya que se tuvo en cuenta todo el potencial de compra que tenían dichos clientes, la consecución de márgenes aceptables y la incursión de material publicitario.

- ❖ BEISBOL DE COLOMBIA S.A.
- ❖ EMBOTELLADORA AZUAYA S.A.
- ❖ INDUSTRIA DE LICORES DEL VALLE
- ❖ TRIADA EMA S.A.
- ❖ C.I. YUMBO S.A.
- ❖ BAYER S.A.
- ❖ SEATECH INTERNATIONAL INC
- ❖ CONSERVAS CALIFORNIA S.A.
- ❖ GARCIA BAENA FREDY ENRIQUE
- ❖ BANCO DE OCCIDENTE
- ❖ PRODUCTORA DE PAPELES S.A. PROPAL
- ❖ LABORATORIOS RECAMIER LTDA
- ❖ PRICOL ALIMENTOS S.A.

- ❖ RODRIGUEZ ARAUJO GUSTAVO ADOLFO
- ❖ UNIVERSIDAD DEL VALLE
- ❖ DYNET INTERNACIONAL
- ❖ SABAJON APOLO S.A.
- ❖ DARIO MURILLO E HIJOS Y CIA.
- ❖ INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENT.
- ❖ COMPAÑIA COLOMBIANA DE ESMALTE
- ❖ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
- ❖ MAGRE DEVESA ALEXANDRE
- ❖ CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS
- ❖ UNIVERSIDAD ICESI

6.2.4.4. Clientes que disminuyeron el nivel de compras durante el año 2009. Muchos de los clientes de Litocenco Ltda. que disminuyeron las compras que realizaban debido a la aparición y oferta de sus servicios por parte de empresas como Cadena, Everest y Feriva las cuales son competencia para la empresa en las distintas divisiones de productos.

También es importante conocer que las compras que realizaban los clientes disminuyeron fue por problemas de calidad y la situación económica global que afectó el consumo.

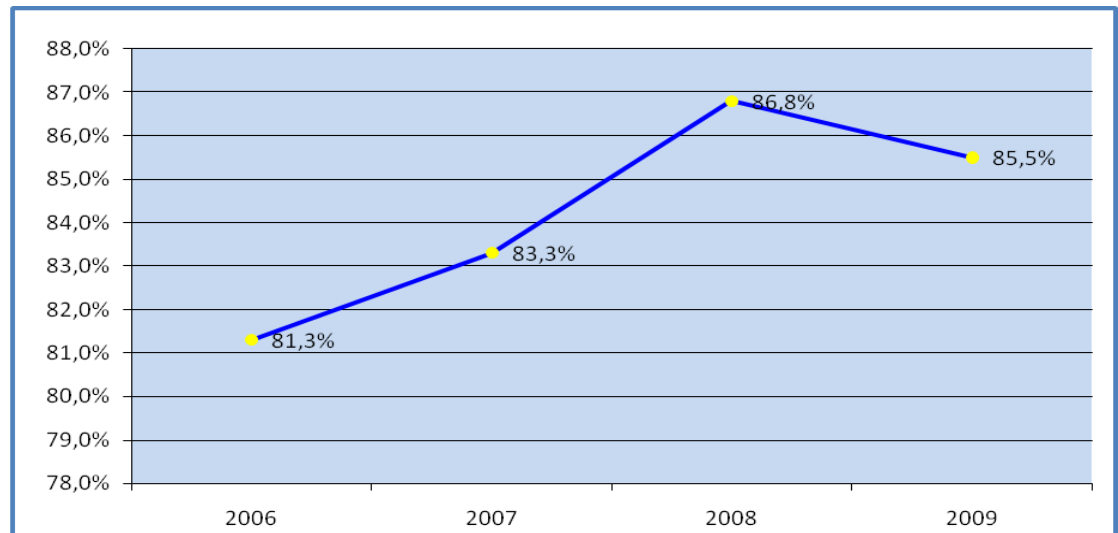
- ❖ FABRICA DE LICORES Y ALCOHOLES
- ❖ INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS
- ❖ VINOS DE LA CORTE S.A.
- ❖ PDC VINOS Y LICORES LTDA.
- ❖ FOODEX S.A.
- ❖ EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAM
- ❖ INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA
- ❖ INDUSTRIA DE LICORES DE BOYACA
- ❖ INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE S
- ❖ GRUPO ALIMENTARIO DEL ATLANTIC
- ❖ C.I. PROCESADORA DE LICORES CR
- ❖ UNILEVER ANDINA COLOMBIA
- ❖ CARGRAPHICS S.A
- ❖ C.I. RTA DESING S.A
- ❖ JAVE LICORES S.A.
- ❖ ENALIA LIMITADA
- ❖ ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS
- ❖ FUNDACION EDITORIAL PUBLIMUNDO
- ❖ PINTURAS COLORS S.A.
- ❖ COMPAÑIA VINICOLA NACIONAL LTD
- ❖ PALACIOS OSCAR EDUARDO
- ❖ FUNDACION CINARA
- ❖ IMPRESORA DEL SUR S.A
- ❖ CORPORACION ESCUELA REGIONAL D
- ❖ COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE
- ❖ JUBIZ WILLIAM
- ❖ SUZUKI MOTOR DE COLOMBIA S.A.
- ❖ LICORES Y APERITIVOS DEL CARIB
- ❖ BICO INTERNACIONAL S.A.
- ❖ CASTRO PARRA NOE
- ❖ UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
- ❖ SILVERA JIMENEZ GILMAR JOSE

6.2.5. Necesidades de los clientes. Los clientes de Litocenco Ltda. se caracterizan por ser clientes realmente exigentes debido a que con sus productos netamente personalizados exigen un grado de compromiso elevado, requieren un alto grado de innovación y una garantía de calidad total, tanto en los productos elaborados, como en los tiempos de entrega estipulados previamente.

Sin embargo la necesidad de cada cliente es diferente, por eso Litocenco es una empresa que se caracteriza por su capital humano y su excelente servicio al cliente dejado en las manos de los ejecutivos de ventas.

Anualmente Litocenco Ltda. realiza una encuesta a los clientes más representativos la cual muestra un porcentaje superior a la meta de los años 2006 a 2009 fijada en un 80% como se relaciona en la siguiente grafica.

Ilustración 12. Promedio anual satisfacción de los clientes de Litocenco Ltda.



En este sentido, Litocenco Ltda. trabaja arduamente para que la experiencia vivida por cada uno de los clientes sea acogedora, sea única y los motive a continuar confiando en la empresa.

6.2.6. Personal. El talento humano es el motor de las empresas hoy por hoy, por esta razón para Litocenco Ltda. es de vital importancia contar con el personal idóneo que asuma el reto de elaborar un producto con el sello de la compañía.

Los empleados fueron sometidos durante el año 2009 a 4 módulos sobre MOTIVACIÓN Y ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS PERSONALES Y LABORALES: los cuales mejoran tanto las relaciones personales como laborales.

- Comunicación asertiva y efectiva
- Viaje al interior de mi mismo
- Liderazgo con responsabilidad personal
- Construcción de redes – mi capital humano

El propósito logrado con dichos talleres fue una importante contribución en la mejora de la autoestima de cada uno de los

empleados de Litocenco Ltda., una mejora significativa en problemas de comunicación, integración y trabajo en equipo. El crecimiento personal logro un ambiente laboral mucho más tolerante y compresivo, dejando como resultado una renovación en el clima organizacional.

También importante menciona la existencia de Litomanía, que no es más que un grupo de empleados que se unieron para crear una entidad dentro de la empresa cuyo propósito es generar bienestar para cada uno de los empleados con fondos generados por ellos mismos. Un claro ejemplo de Litomanía es la celebración de los cumpleaños de los empleados, despedidas, bienvenidas y la celebración de fechas importantes.

El objetivo de Litocenco es que cada uno de los empleados cuente con las herramientas y el conocimiento necesario para atender a todos los clientes, logrando una integración adecuada con los objetivos corporativos y por esto anualmente se realiza una evaluación de desempeño, la cual brinda información valiosa sobre los aspectos a mejorar por cada empleado y ayudando a trazar un plan de acción el cual se diseña para combatir esas falencias.

En el enfoque de los ejecutivos de cuenta se centra en una adecuada atención, en realizar seguimiento continuo a cada cliente y en el adecuado cumplimiento de los tiempos estipulados previamente para lograr de este modo un servicio impecable.

6.2.7. Plan legal de Litocencoia Ltda.

Tabla 8. Plan legal de Litocencoia Ltda.

PLAN LEGAL LITOCENCOIA		
CLASIFICACIÓN	NORMA	OBJETIVO
Producto	NO APLICA	NO APLICA
Ambiental	Decreto 2811 de 1974 Codigo Nacional de recursos naturales renovables y proteccion del medio ambiente	El Estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo, que son de utilidad pública e interés social.
	Decreto 1594 de 1984 Usos del agua y residuos Liquidos	Reglamenta parcialmente el uso de aguas y de residuos liquidos
	Decreto 4741 de 2005	Reglamenta parcialmente la prevencion y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestion integral
	Decreto 1299 de 2008	Por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial y se dictan otras disposiciones.
Contables	Decreto 2649 de 1993	Constituye una regualcion integral de los principios de
	Decreto 2649 de 1993	Constituye una regualcion integral de los principios de
	Decreto 2649 de 1993 Ley 43 de 1990	Constituye una regualcion integral de los principios de contabilidad
	Decreto 2649 de 1993	Constituye una regualcion integral de los principios de
	Decreto 2649 de 1993 Ley 43 de 1990	Constituye una regualcion integral de los principios de contabilidad
Salud Ocupacional Y Seguridad Industrial	Ley 50	Codigo sustantivo del trabajo
	Resolucion 2013	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo
	Ley 1010 de 2006	tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.
	Decreto 1295 de 2002	Afiliacion a ARP
	Resolucion 1016	Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.
	Resolucion 2400 de 1979	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo

7. DISEÑO DE MATRICES DE DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO.

Para la elaboración de las matrices se utilizo como estrategia la realización de una entrevista personal con 12 de los empleados de la empresa, preguntándoles por las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que veían que tiene Litocenco Ltda.

Dicha entrevista se realizo con el propósito de conocer la manera como los empleados perciben la empresa desde sus puntos de vista, de ampliar la visión del departamento comercial y de recolectar información valiosa para el mejoramiento continuo de la compañía.

7.1. INVENTARIO DOFA.

²³Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar. Y las amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño.

La compañía debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor.

Para la realización del inventario DOFA de Litocenco Ltda. se involucraron directamente los empleados de la empresa, con el propósito de obtener información de diversos niveles jerárquicos, por esta razón y como se menciona previamente, se encuestaron 12 empleados los cuales fueron sometidos a una entrevista personal en donde ellos podían expresar sus diferentes puntos de vista.

23 KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 8 ed. México: Pearson Educación. 2008. 656 p.

Los empleados expresaban su opinión e iban redondeando la idea final, ya que cada debilidad, fortaleza, amenaza u oportunidad debía ser argumentada con hechos específicos y lograr recopilar información más exacta y verídica.

7.1.1. Debilidades

- La falta de enfoque y control en los procesos productivos.
- Incumplimiento en los pagos a los proveedores genera una mala imagen y deterioro de la reputación de la empresa.
- El despachar productos terminados defectuosos con conocimiento de ello pero se le da prioridad al cumplimiento de la fecha de entrega.
- Falta de maquinaria tecnológica para los acabados de los productos como el plastificado.
- Procesos de cobro a los nuevos clientes con demasiada burocracia: historia crediticia, referencias comerciales....
- Falta de control en los procesos productivos de acuerdo con los parámetros.
- No utilización adecuada de los equipos para controlar los procesos, ausencia de una cultura de verificación.
- La mezcla de etiquetas de una misma referencia pero con diferente presentación al momento de empacar.
- Los problemas de calidad por la variación de tonos.
- La falta de sentido de pertenencia de algunos de los empleados de la empresa.
- Contar con muy poca experiencia en la producción de plegadizas.
- La desorganización interna de las funciones del área de producción las cuales no están definidas, y las que están definidas se incumplen.
- El conformismo con la certificación ISO: 9001 ya que se necesita de una certificación integral que incluya la parte ambiental ISO: 14.000 y de riesgos profesionales como la ISO: 18.000.
- Cotizaciones de la división de publicaciones comerciales por encima del promedio del mercado.
- Los problemas de calidad en algunos productos, aproximadamente el 40%.
- El incumplimiento de algunas entregas, aproximadamente el 50%.
- Ausencia de profesionales en la parte de diseño creatividad para la innovación de los productos y servicios.
- Falta de procesos de acabados (cosido, pasta dura, argollado...) que se tienen que contratar en outsourcing y demoran los tiempos de entrega del producto.
- La desorganización tanto de la física como en el método de trabajo.
- La obsolescencia de las maquinas impresoras bicolor, 4 colores, kors, impresora de digital y diseño.
- La falta de publicidad que promocióne los productos de la empresa.
- El único enfoque de producción hacia etiquetas Offset y no hacia la flexografía.

7.1.2. Fortalezas

- El sostenimiento de las negociaciones con los clientes y la consecución de clientes nuevos.
- El contar con la certificación ISO: 9001
- Contar con personal competente en el desarrollo de actividades técnicas.
- El tener una infraestructura y equipo competente a las necesidades del mercado.
- La experiencia de 25 años en el sector de la industria grafica.
- El personal de producción competente y calificada.
- Contar con una estructura organizacional plana, sin burocracias administrativas y de cargos.
- El tener una buena infraestructura física.
- El tener la maquinaria que se puede aprovechar en un 50 a 70 % más de su actual capacidad de producción
- El tener el respaldo del gremio cafetero.
- El reconocimiento del mercado en el sector de la industria de licores con productos de alta calidad.
- El contar con buenos equipos de impresión, aunque algunos están desactualizados están en buen estado.
- El personal calificado de todas las áreas en su mayoría profesionales o con mucha experiencia.
- Contar con un sistema de seguridad que ayuda a controlar los procesos.
- El que sea una empresa seria que piensa en la gente.

7.1.3. Amenazas

- La aparición de nuevos métodos de impresión como la flexografía.
- La aparición de nuevas empresas competencia para Litocenco Ltda.
- Las etiquetas plastificadas, flexográficas.
- La realización de cotizaciones con precios altos en las 3 divisiones de la empresa.
- La incursión de la competencia en la flexografía.
- La existencia de muchos impresores informales.
- La elaboración de textos y libros de forma virtual.
- Las pocas alternativas de consecución de materia prima como pasa con el papel y la tinta.
- La evolución a nuevas técnicas de impresión que facilitan los procesos.
- La tasa representativa del mercado (TRM).

- Los procesos productivos que actualmente se manejan como lo son los flexográficos con mayores rendimientos y una muy buena calidad a un menor precio.

7.1.4. Oportunidades

- Brindar a los clientes el servicio de una convertidora de papel pequeña la cual supla las necesidades de la empresa y pueda brindar dicho servicio a empresas pequeñas.
- Brindar a los clientes el servicio de CTP que supla las necesidades de la empresa y pueda brindar el mismo a empresas pequeñas.
- Participar en un proceso de certificación en sistemas integrados de gestión como la ISO: 14.000 e ISO: 18.000 con la cual podamos expandir los alcances de la compañía.
- Participar en el proceso de certificar la línea de producción Offset con el fin de estandarizarla detalladamente y reducir las quemaduras y reclamos como las devoluciones.
- Incursionar en el mercado flexográficos
- Explorar y atraer clientes de empresas que han cerrado operaciones.
- Un sistema de impresión como el flexográficos
- Incursionar en la búsqueda de clientes nuevos en diferentes países.
- El que los clientes de Litocencia cuenten con vendedores a nivel nacional.
- La existencia de países con altos consumos de material impreso.
- La importación de materia prima metalizada.
- Lograr actualizarse con una mejor tecnología como la flexografía para mantenerse e incursionar en nuevos mercados y en el exterior.

7.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA MEFE.

Esta matriz busca hacer una evaluación del sector externo (Amenazas y Oportunidades de la competencia) y de acuerdo a esto realizar un análisis que permita verificar cuales son las Amenazas que más impacto tienen y las oportunidades que debe aprovechar la compañía.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre

diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 9. Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDER.
Oportunidades			
Contar con una convertidora de papel pequeña la cual supla las necesidades de la empresa y pueda brindar el servicio a empresas pequeñas.	0,02	3	0,06
Contar con una certificación en sistemas integrados de gestión como la ISO: 14.000 e ISO: 18.000.	0,1	4	0,4
Certificar la línea de producción Offset con el fin de estandarizarla detalladamente y reducir las quemaduras y reclamos como las devoluciones.	0,07	3	0,21
Incursionar en el mercado flexográficos	0,06	4	0,24
Exploración y atracción de clientes de empresas que han cerrado operaciones.	0,04	3	0,12
La expansión en la búsqueda de clientes nuevos en diferentes países.	0,1	4	0,4
Tener vendedores a nivel nacional.	0,09	4	0,36
La importación de materia prima metalizada.	0,04	3	0,12
Actualizarse con una mejor tecnología como la flexografía para mantenerse e incursionar en nuevos mercados y en el exterior.	0,01	4	0,04
Amenazas			
La aparición de nuevas empresas competencia para Litocenco Ltda.	0,1	2	0,2
Incursión de la competencia en la flexografía.	0,1	2	0,2
Falta de publicidad que promueva los productos de la empresa.	0,1	2	0,2
Existencia de muchos impresores informales.	0,05	2	0,1
Elaboración de textos y libros de forma virtual.	0,01	1	0,01
Único enfoque de producción hacia etiquetas Offset y no hacia la flexografía.	0,01	1	0,01

Tabla 9. (Continuación)

FACTORES EXTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDER.
Pocas alternativas de consecución de materia prima como pasa con el papel y la tinta.	0,07	2	0,14
La evolución a nuevas técnicas de impresión que facilitan los procesos.	0,01	2	0,02
La tasa representativa del mercado (TRM).	0,01	2	0,02
Los procesos productivos que actualmente se manejan como lo son los flexográficos con mayores rendimientos y una muy buena calidad a un menor precio.	0,01	2	0,02
TOTALES	1		2,87

* El peso y la calificación de la matriz fue asignada por la organización teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia.

Análisis. El resultado en la aplicación de la matriz EFE fue de 2,87, que nos indica que Litocenco Ltda. cuenta con suficientes oportunidades como para mantenerse y seguir creciendo en el mercado. Por esta razón es de trascendental tomar conciencia con cada una de las oportunidades con el fin obtener un crecimiento continuo y perdurable. En este sentido es importante tener en cuenta un sistema de certificación integral y ajustarse los cambios de los diferentes entornos específicamente el ambiental.

7.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA MEFI.

Esta matriz busca hacer una evaluación del sector interno (Debilidades y Fortalezas de la compañía) y de acuerdo a esto realizar un análisis que permita verificar cuales son las si las Debilidades tienen o no más relevancia que las fortalezas o viceversa, y de acuerdo a esto crear un plan que permita a la compañía mejorar.

La elaboración de una Matriz EFI consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Tabla 10. Matriz EFI.

FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDER.
Fortalezas			
Sostenimiento de las negociaciones con los clientes y la consecución de clientes nuevos.	0,03	4	0,12
Contar con la certificación ISO: 9001	0,07	4	0,28
Contar con personal competente en el desarrollo de actividades técnicas.	0,05	4	0,2
Tener una infraestructura y equipo competente a las necesidades del mercado.	0,02	3	0,06
Experiencia de 25 años en el sector de la industria grafica.	0,06	3	0,18
Contar con una buena estructura organizacional.	0,01	3	0,03
Respaldo del gremio cafetero.	0,02	3	0,06
Reconocimiento del mercado en el sector de la industria de licores con productos de alta calidad.	0,09	4	0,36
Buena capacidad instalada con una utilización aproximada del 50%.	0,1	4	0,4
Contar con un sistema de seguridad que ayuda a controlar los procesos.	0,01	3	0,03
Debilidades			
Falta de enfoque y control en los procesos productivos de acuerdo a los parámetros	0,05	2	0,1
Deterioro de la imagen de la compañía frente a los proveedores	0,03	2	0,06
Falta de maquinaria tecnológica para los acabados de los productos como el plastificado.	0,03	2	0,06
Trabas en los métodos de pagos a los clientes nuevos.	0,02	1	0,02
Contar con los equipos para controlar los procesos pero no tener la cultura de verificación.	0,06	1	0,06
Mezcla de etiquetas de una misma referencia pero con diferente presentación al momento de empacar.	0,01	1	0,01

Tabla 10. (Continuación)

FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDER.
Falta de sentido de pertenencia de algunos de los empleados de la empresa.	0,02	1	0,02
Contar con muy poca experiencia en la producción de plegadizas.	0,01	1	0,01
Desorganización interna de las funciones del área de producción las cuales no están definidas, y las que están definidas se incumplen.	0,05	2	0,1
Conformismo con la certificación ISO: 9001 ya que se necesita de una certificación integral que incluya la parte ambiental ISO: 14.000 y de riesgos profesionales como la ISO: 18.000.	0,04	2	0,08
Precios altos en cotizaciones de la división de publicaciones comerciales.	0,03	1	0,03
Problemas de calidad en algunos productos, aproximadamente el 40%.	0,06	2	0,12
El incumplimiento de algunas entregas, aproximadamente el 50%.	0,06	2	0,12
La falta de diseñadores sin limitaciones de diseño y creatividad.	0,03	1	0,03
La obsolescencia de las maquinas impresoras bicolor, 4 colores, kors, impresora de digital y diseño.	0,04	2	0,08
TOTALES	1		2,62

* El peso y la calificación de la matriz fue asignada por la organización teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia.

Análisis. Mediante la matriz EFI se obtuvo un resultado de 2,62, lo que significa que la empresa es fuerte internamente. Esto se debe en su gran mayoría al aporte que da el talento humano, el cual está calificado en las competencias laborales, además se cuenta con muy buena capacidad instalada. Sin embargo es de vital importancia enfocar grandes esfuerzos

para combatir todas las debilidades, con el propósito de generar mayores posibilidades de crecimiento y gracias a esas respuestas pueda hacer frente a las adversidades que se presenten.

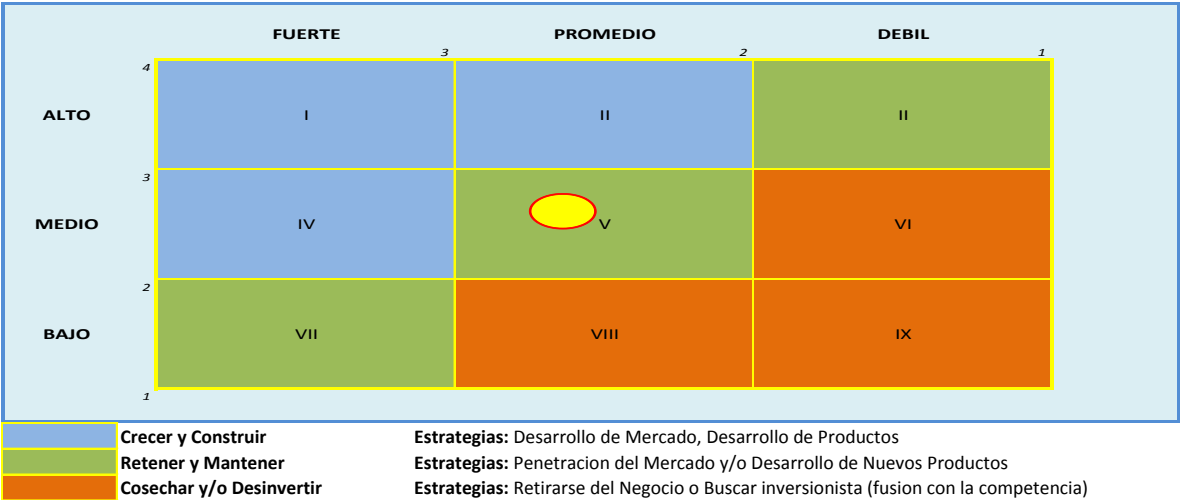
7.4. MATRIZ I.E.

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esa considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. 1) Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”. 2) Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”. 3) Una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”.

Tabla 11. Matriz I.E.



Análisis. Estrategia de penetración de mercado y/o desarrollo de nuevos productos.

7.5. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa, es decir, evalúa los factores claves de éxito que debe tener una empresa para ser competente en el mercado con sus rivales o competidores principales, con el fin de identificar cual es la empresa más competitiva del mercado o la categoría.

La empresa que obtenga el mayor puntaje es la más competitiva, la que obtenga el menor puntaje se deben tomar medidas para mejorar las falencias y de esta forma tratar de ser más competitivos.

En este sentido, Litocenco cuenta con 3 divisiones de productos por lo que se deberá realizar 3 matrices diferentes, una para cada división.

Tabla 12. Matriz del perfil competitivo para la división de etiquetas y empaques.

DIVISIÓN DE ETIQUETAS Y EMPAQUES		LITOCENCO A		ALVILLA		EVEREST		INTERGRAFIC DE OCCIDENTE	
Factores Claves De Éxito	Peso	Calif.	Total Pond.	Calif.	Total Pond.	Calif.	Total Pond.	Calif.	Total Pond.
Calidad	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Tiempos de Entrega	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Precios	0,25	4	1	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Servicios	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Valores Agregados	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4	2	0,4
TOTALES	1,00		3,05		3,2		2,3		2,95

* El peso y la calificación de la matriz fue asignada por la organización teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia.

Análisis. Litocenco Ltda. obtuvo una calificación de 3,05, superando la calificación de la competencia y mostrándose como la empresa más competitiva en la división de etiquetas y empaques teniendo en cuenta los factores claves de éxito puestos a comparación. Esto se debe en gran medida a la realización de cotizaciones con un bajo precio y un margen de rentabilidad aceptable.

Tabla 13. Matriz del perfil competitivo para la división de publicaciones comerciales.

DIVISIÓN DE PUBLICACIONES COMERCIALES		LITOCENCO A		IMÁGENES GRAFICAS		PRODUCCION GRAFICA EDITORES		IMPRESOS RICHARD	
Factores Claves De Éxito	Peso	Calif.	Total Pond.	Calif.	Total Pond.	Calif.	Total Pond.	Calif.	Total Pond.
Calidad	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Tiempos de Entrega	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Precios	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Servicios	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Valores Agregados	0,3	1	0,3	2	0,6	2	0,6	3	0,9
TOTALES	1,00		2,35		2,65		2,85		3,3

* El peso y la calificación de la matriz fue asignada por la organización teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia.

Análisis. En la división de publicaciones comerciales, Litocenco Ltda. aparece como la empresa menos competitiva de acuerdo a los factores de éxito comparados debido a que es una empresa la cual está enfocada en la promoción y producción de etiquetas de papel litográficas en donde es considerada como experta. Es de vital importancia tener en cuenta que la rentabilidad de esta división es muy baja.

Tabla 14. Matriz del perfil competitivo para la división editorial.

DIVISIÓN EDITORIAL		LITOCENCO A		FERIVA		ARTES GRAFICAS DEL VALLE		LITOSERVI EDITORES	
Factores Claves De Éxito	Peso	Calif.	Total Pond.	Calif.	Total Pond .	Calif.	Total Pond .	Calif.	Total Pond .
Calidad	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Tiempos de Entrega	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Precios	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Servicios	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Valores Agregados	0,25	1	0,25	2	0,5	2	0,5	3	0,75
TOTALES	1,00		2,35		3,1		2,95		3

* El peso y la calificación de la matriz fue asignada por la organización teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia.

Análisis. La división editorial con una calificación de 2,35 es la más baja en el análisis de competitividad acorde con las variables comparadas. Esto se debe a que Litocenco Ltda. no cuenta con una gran experiencia en esta división. Sin embargo el nivel productivo se ha mantenido convirtiéndola en una división de gran valor para la compañía.

**8. VERIFICACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE
EMPRESA *LITOCENCOA LTDA*, PARA ASÍ SABER CUÁL ES EL
INCREMENTO EN LAS VENTAS Y SU POSICIÓN EN EL MERCADO
LOCAL Y GLOBAL.**

Para la verificación de la participación en el mercado de la empresa se utilizo como estrategia la recopilación de información secundaria de los estados de resultados del sector de las actividades de impresión (sin incluir publicaciones periódicas), obtenidas desde la pagina web de la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 15. Estimación de la participación de mercados de Litocencoia Ltda. a partir del estado de resultados del sector de actividades de impresión.

ESTADO DE RESULTADOS DEL SECTOR DE ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN	INGRESOS OPERACIONALES	VENTAS LITOCENCOA LTDA.	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
2005	1.231.591.395	4.599.442	0,373%
2006	1.523.970.259	5.481.301	0,360%
2007	1.802.816.277	5.587.622	0,310%
2008	2.759.152.842	4.818.515	0,175%
2009	1.750.513.734	4.470.111	0,255%
	9.068.044.507	24.956.991	

Cifras en miles de pesos

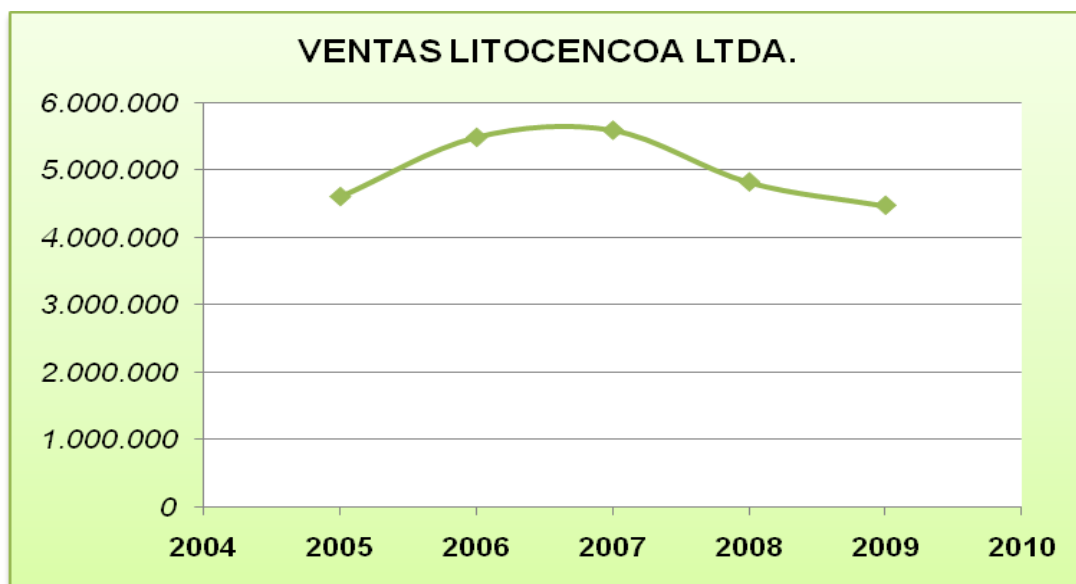
Fuente. Pagina web de la Superintendencia de Sociedades. SIREM.

Ilustración 13. Tendencia de los ingresos operacionales del sector de actividades de impresión.

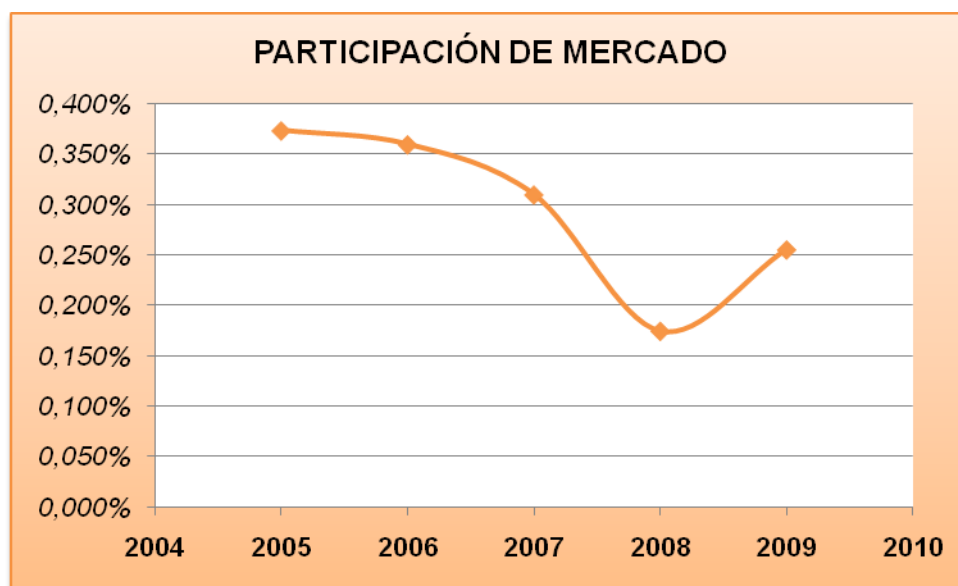


Se observa que desde el año 2005 al 2008 su curva es de crecimiento continuo, año en el cual desciende drásticamente.

Ilustración 14. Tendencia de las ventas de Litocenco Ltda.



A partir del año 2006 la curva de crecimiento es negativa.
Ilustración 15. Tendencia de la participación de mercado.




9. ELEMENTOS DE VALOR QUE LOS CLIENTES ACTUALES TIENEN EN CUENTA EN EL MOMENTO DE CONSUMIR SERVICIOS Y PRODUCTOS DE LA EMPRESA LITOCENCOA LTDA. Y DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL PRODUCTO Y EL SERVICIO DE LITOCENCOA LTDA.

9.1. ELEMENTOS DE VALOR QUE LOS CLIENTES ACTUALES TIENEN EN CUENTA EN EL MOMENTO DE CONSUMIR SERVICIOS Y PRODUCTOS DE LA EMPRESA LITOCENCOA LTDA

Como estrategia de los elementos de valor que los clientes actuales tiene en cuenta al momento de consumir servicios o productos de la empresa, realizo una encuesta de satisfacción, la cual consta de 28 preguntas, divididas en 6 grupos cuyo objetivo principal es evaluar las condiciones de negociación, el cumplimiento, el servicio al cliente, la calidad del producto, quejas y reclamos y por ultimo la atención del personal de la compañía.

9.1.1. Formato de encuesta “Evaluación de satisfacción de clientes”.

Ilustración 16. Formato de encuesta de la evaluación de satisfacción de clientes.

 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES LITOCENCOA LTDA., con el propósito de mejorar continuamente, quiere invitarlo a que evalúe la calidad de nuestros productos y servicios.		E-mail: litocalidad@litocencoaltda.com Web: www.litocencoaltda.com Teléfono: 65044000 - 6564819 Yumbo - Valle del Cauca - Colombia			
1. DATOS DEL CLIENTE					
Empresa:	Ciudad:				
Nombre:	Cargo:				
De acuerdo con la expectativa de la organización, marque con 'X' el círculo que corresponda, según la escala					
1 <input type="radio"/> Muy deficiente 2 <input type="radio"/> Deficiente 3 <input type="radio"/> Regular 4 <input type="radio"/> Cumplido 5 <input type="radio"/> Excelente					
2. CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN					
Condiciones y modalidades de pago	1	2	3	4	5
Flexibilidad en la negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El producto entregado justifica el valor pagado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. CUMPLIMIENTO					
Se cumple con la cantidad pedida en la orden de compra	1	2	3	4	5
Se cumple con la fecha de entrega acordada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se cumplen las condiciones de negociación establecidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. SERVICIO AL CLIENTE					
Tiempo de respuesta a la solicitud de cotización	1	2	3	4	5
Facilidad en la comunicación con Litocenco (tel/fax/e mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información requerida fue clara, exacta y completa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La asesoría y soporte técnico fue efectivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La solución a sus consultas e inquietudes fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La facturación fue precisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aspecto positivos: _____					
Aspectos por mejorar: _____					
5. CALIDAD DEL PRODUCTO					
Calidad de la impresión	1	2	3	4	5
Calidad de los terminados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionalidad en el momento del uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificación y empaque del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. QUEJAS Y RECLAMOS					
Recepción y atención de quejas y reclamos	1	2	3	4	5
Tiempo de respuesta a quejas y reclamos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solución a quejas y reclamos es efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ATENCIÓN DEL PERSONAL					
Ventas	1	2	3	4	5
Planeación y cotizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Despachos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensajero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. GENERALIDADES					
Satisfacción de los requerimientos de la empresa	1	2	3	4	5
Recomendaría a LITOCENCOA por sus productos a otras empresas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿A cual (es)?	_____				
Que otros productos impresos requiere su empresa? _____					

- 9.1.2. Listado de clientes encuestados.** La encuesta de evaluación de satisfacción del cliente se envía por correo electrónico a los clientes mas representativos en ventas para la compañía.

En esta oportunidad se enviaron 27 encuestas por correo electrónico, de las cuales 21 clientes devolvieron diligenciadas vía correo electrónico, vía fax y de manera física.

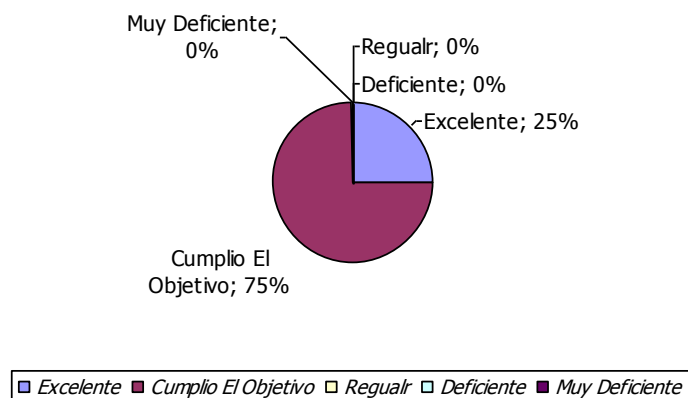
Tabla 16. Listado de clientes encuestados.

No	RAZÓN SOCIAL	ENVÍO ENCUESTA	RESPUESTA
1	ACTUALICESE.COM	OK	1
2	BÉISBOL DE COLOMBIA S.A.	OK	1
3	C.I. YUMBO	OK	1
4	CONSERVAS CALIFORNIA	OK	NO
5	EMPRESA LICORES DE CUNDINAMARCA	OK	1
6	ENALIA	OK	1
7	FARMASER S.A.	OK	NO
8	FOODEX S.A.	OK	1
9	FUNDACIÓN PUBLIMUNDO	OK	1
10	GRALCO S.A.	OK	1
11	ILV	OK	1
12	INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS	OK	1
13	INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA	OK	1
14	INDUSTRIAS MAX SABOR	OK	1
15	JAVE LICORES S.A.	OK	NO
16	PDC VINOS Y LICORES LTDA	OK	1
17	PRICOL	OK	1
18	PROPAL S.A.	OK	1
19	PUBLIMUNDO	OK	1
20	SABAJON APOLO S.A.	OK	1
21	UNILEVER	OK	1
22	UNIVALLE SAN FERNANDO	OK	NO
23	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATOLICA	OK	1
24	UNIVERSIDAD JAVERIANA	OK	NO
25	UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI	OK	1
26	VINCORTE S.A.	OK	NO
27	VINOS Y APERITIVOS DE LA COSTA LTDA	OK	1

9.1.2.1. Condiciones de negociación. En este grupo se evalúan las condiciones de negociación que la empresa establece con sus clientes.

Ilustración 17. Condiciones y modalidades de pago.

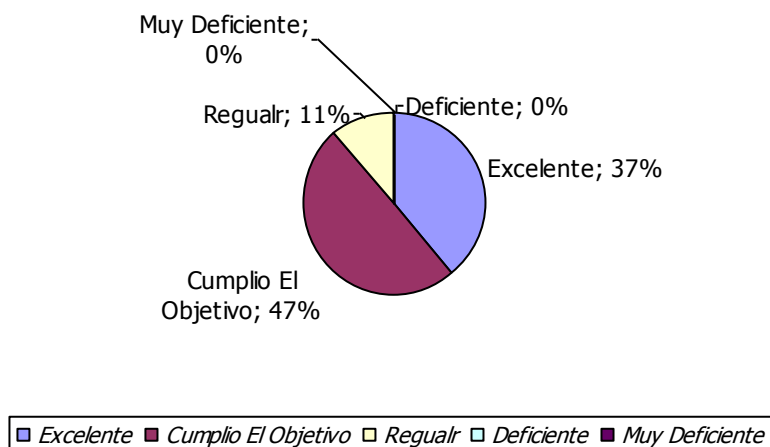
CONDICIONES Y MODALIDADES DE PAGO



El 25% de los clientes de Litocencoia Ltda. califican las condiciones y modalidades de pago como excelentes y un 75% califica dichas condiciones como objetivo cumplido

Ilustración 18. Flexibilidad en la negociación.

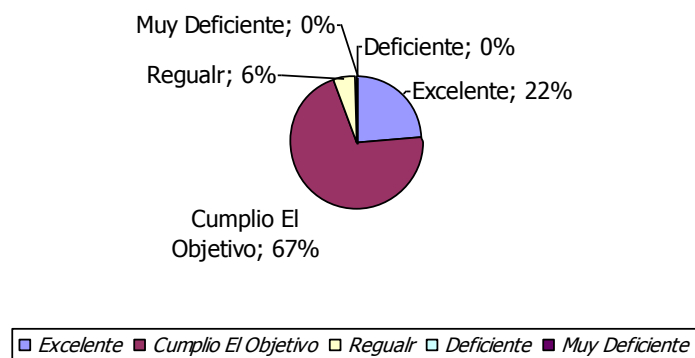
FLEXIBILIDAD EN LA NEGOCIACIÓN



En esta grafica se puede observar que un 11% califica la flexibilidad de la negociación como regular y el 47% la califica como un objetivo cumplido. Sin embargo también se pude observar que el 37% de los clientes califican dicha flexibilidad como excelente.

Ilustración 19. El producto entregado justifica el valor pagado.

EL PRODUCTO ENTREGADO JUSTIFICA EL VALOR PAGADO

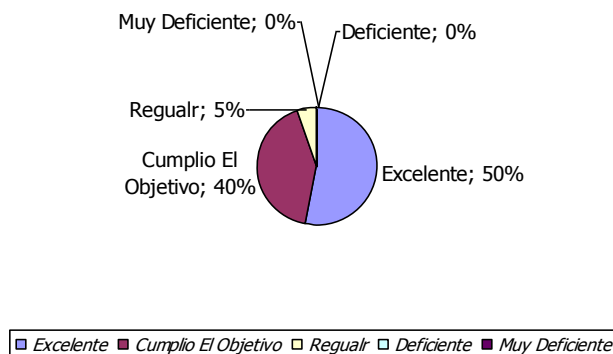


Los resultados muestran que el 22% de los clientes de la empresa lo califican como excelente, un 67% como un objetivo cumplido, y solo un 6% como regular.

9.1.2.2. Cumplimiento.

Ilustración 20. Se cumple la cantidad pedida en la orden de compra.

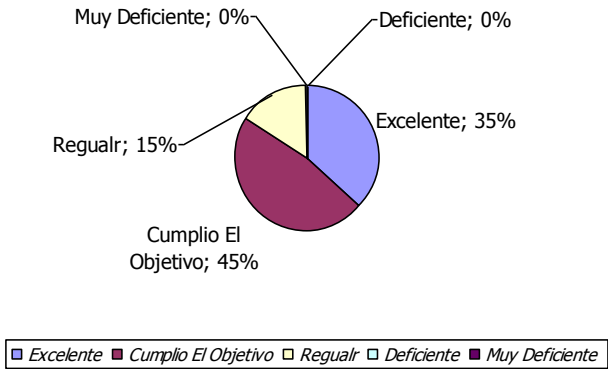
SE CUMPLE LA CANTIDAD PEDIDA EN LA ORDEN DE COMPRA



La mitad de los clientes de Litocenco Ltda. califican el cumplimiento en la cantidad pedida en la orden de compra como excelente, el 40% como un objetivo cumplido y un 5% como regular.

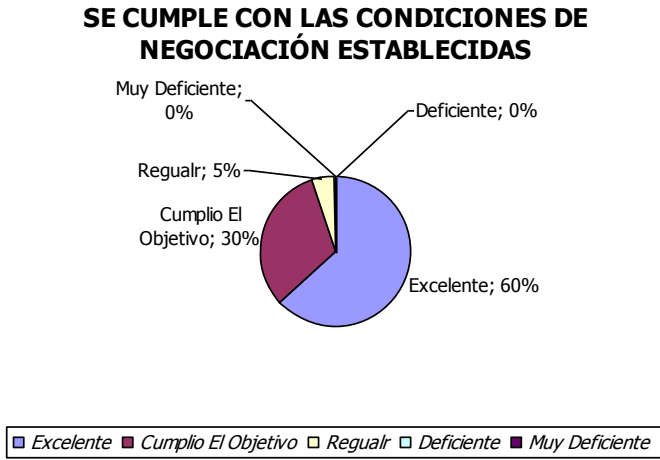
Ilustración 21. Se cumple con la fecha de entrega acordada.

SE CUMPLE CON LA FECHA DE ENTREGA ACORDADA



Los resultados muestran que el 35% de los clientes califica el cumplimiento de la fecha acordada como excelente, el 45% como un objetivo cumplido. Sin embargo un significativo 15% lo califica como regular.

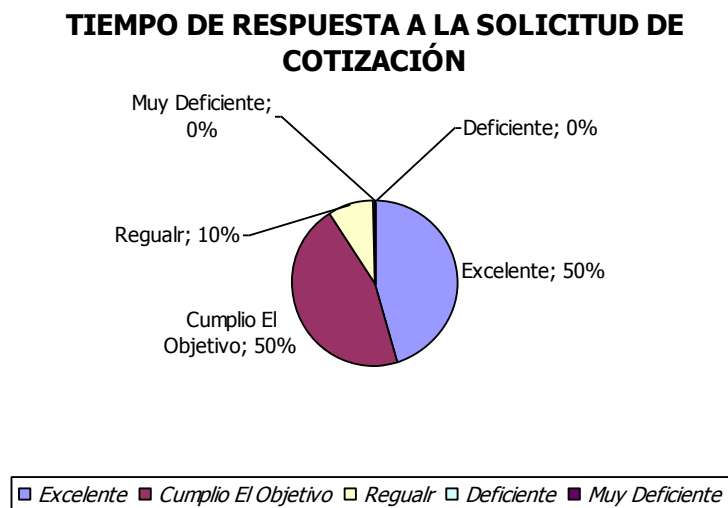
Ilustración 22. Se cumple con las condiciones de negociación establecidas.



La grafica muestra como el 60% de los clientes de Litocenco Ltda. califica el cumplimiento de las condiciones de negociación establecidos como excelente, el 30% como un objetivo cumplido, y el 5% como regular.

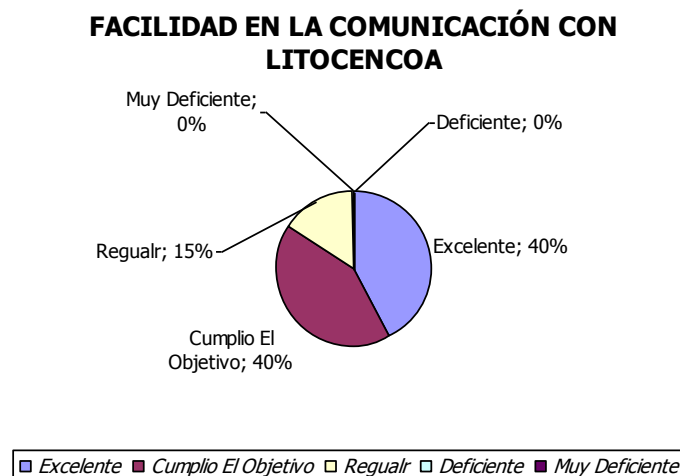
9.1.2.3. Servicio al cliente.

Ilustración 23. Tiempo de respuesta a la solicitud de cotización.



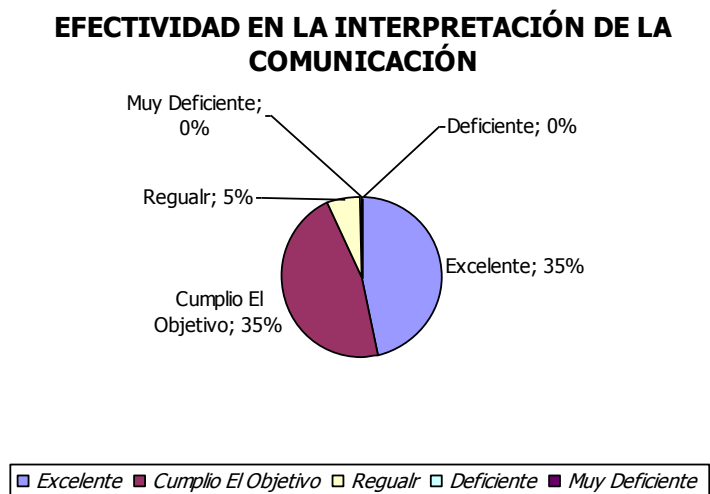
El 50% de los clientes califican como excelente el tiempo de respuesta de las cotizaciones y un 50% lo califica como un objetivo cumplido.

Ilustración 24. Facilidad en la comunicación con Litocenco.



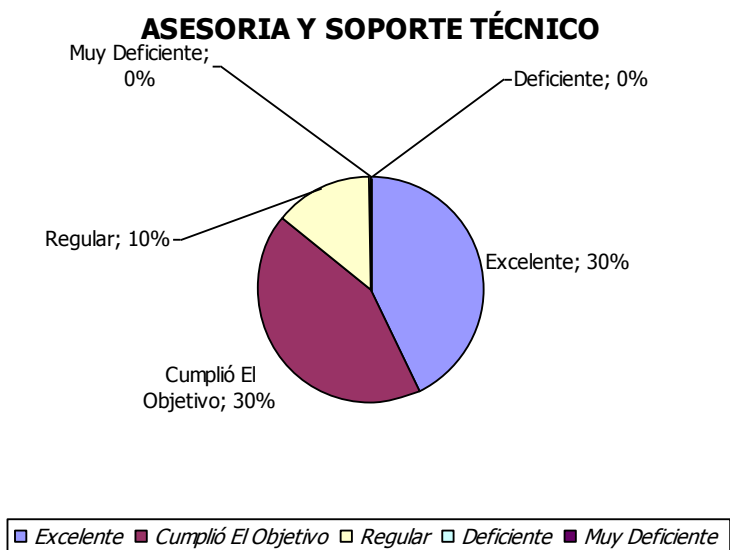
El 40% de los clientes califica la comunicación con la empresa como excelente, otro 40% la califica como un objetivo cumplido y un 15% como regular.

Ilustración 25. Efectividad en la interpretación de la comunicación.



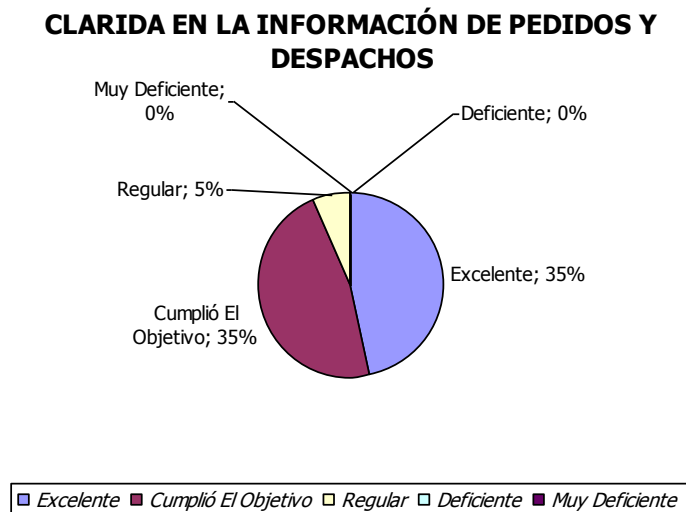
35% de los clientes califica la interpretación de la comunicación como excelente, 35% como objetivo cumplido y un 5% como regular.

Ilustración 26. Asesoría y soporte técnico.



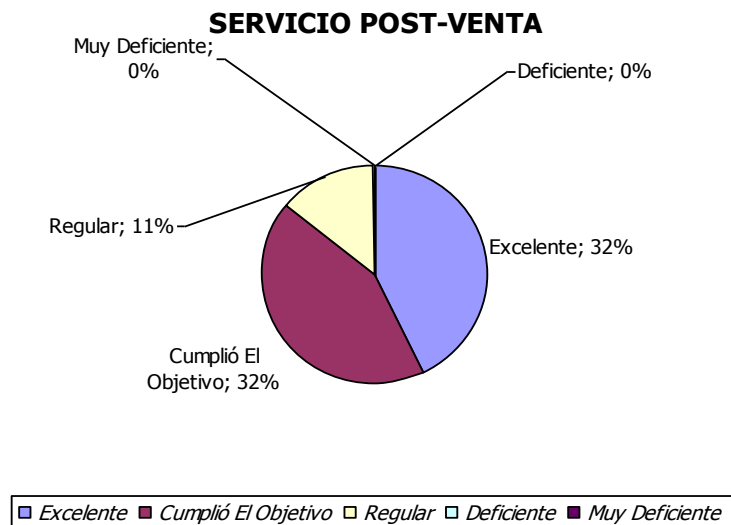
La grafica muestra como el 30% de los clientes califican la asesoría y soporte técnico como excelente, otro 35% lo califica como un objetivo cumplido, mientras un 10% lo califica como regular.

Ilustración 27. Claridad en la información de pedidos y despachos.



35% de los clientes califican como excelente la claridad en la información de pedidos y despachos, mientras un 35% lo califica como un objetivo cumplido, y un 5% como regular.

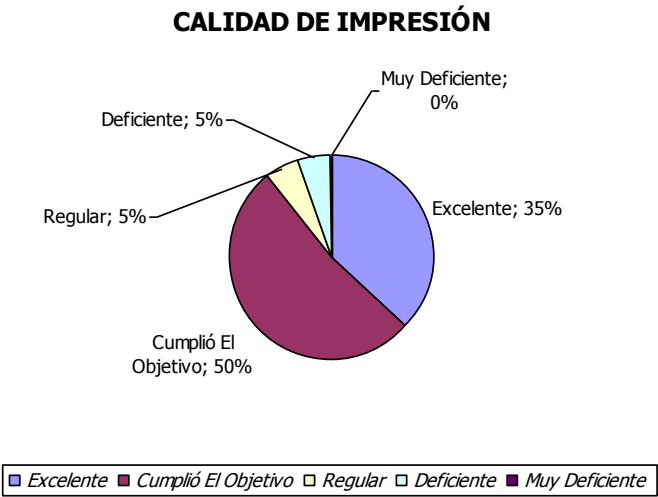
Ilustración 28. Servicio post-venta.



32% de los clientes califican como excelente el servicio post-venta, el 32% lo califica como un objetivo cumplido y un 11% como regular.

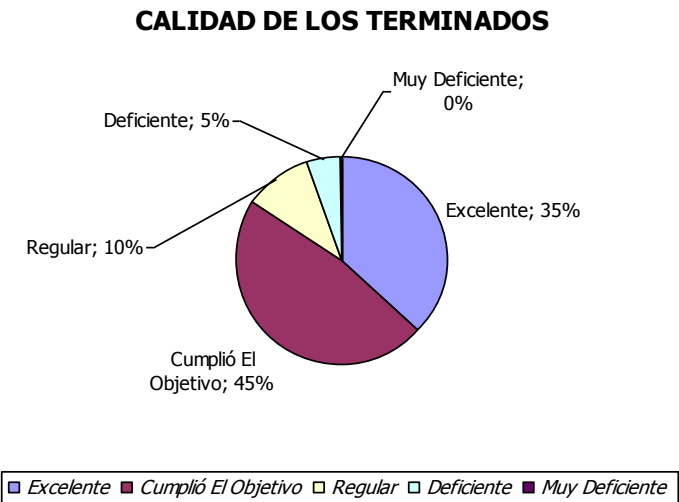
9.1.2.4. Calidad del producto.

Ilustración 29. Calidad de impresión.



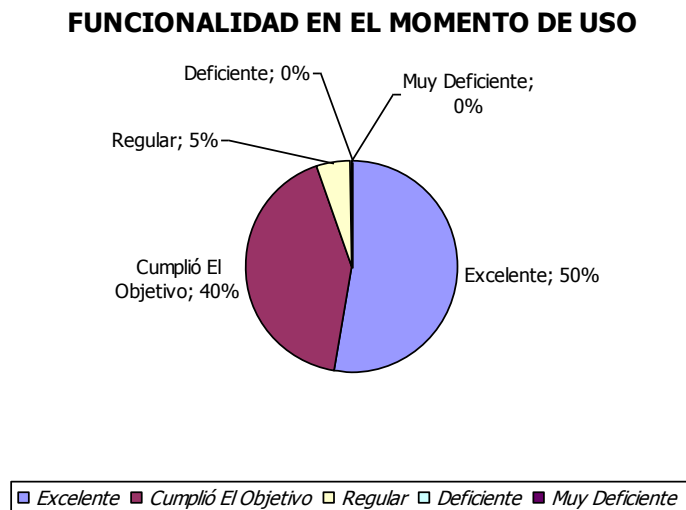
50% de los clientes califican como un objetivo cumplido la calidad del producto, un 35% lo califica como excelente, un 5% como regular, y un 5% como deficiente.

Ilustración 30. Calidad de los terminados.



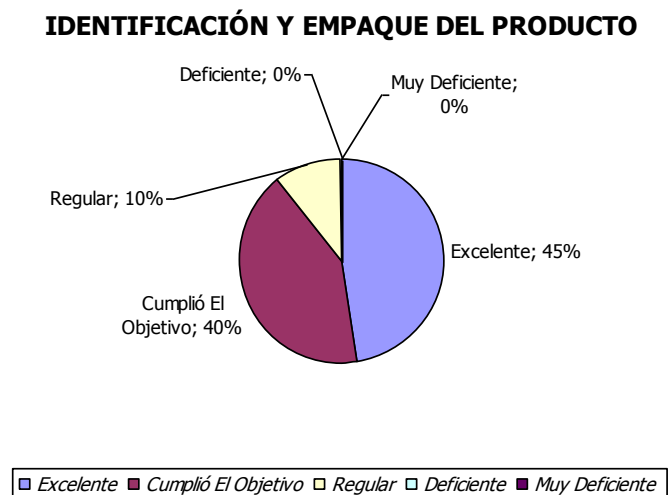
La calidad de los terminados fue calificada como excelente en un 35%, el 45% como un objetivo cumplido, el 10% como regular, y un 5% como deficiente.

Ilustración 31. Funcionalidad en el momento de uso.



La funcionalidad al momento de usar fue calificada como excelente en un 50%, 40% como un objetivo cumplido, y un 5% como regular.

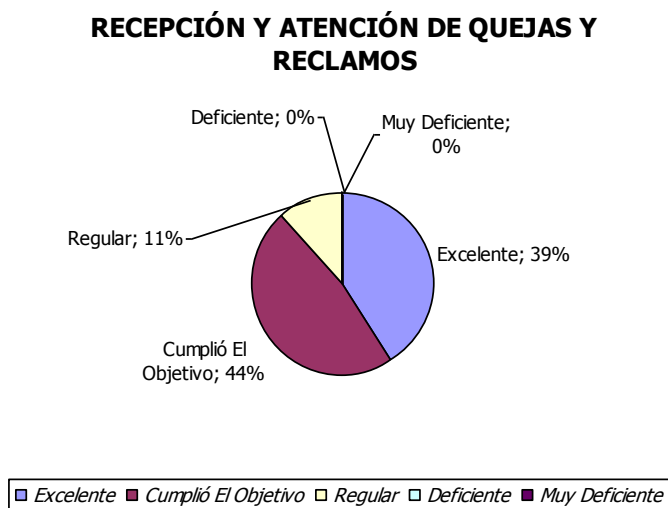
Ilustración 32. Identificación y empaque del producto.



Excelente fue la calificación del 45% de los clientes, 40% como un objetivo cumplido, y el 10% como regular.

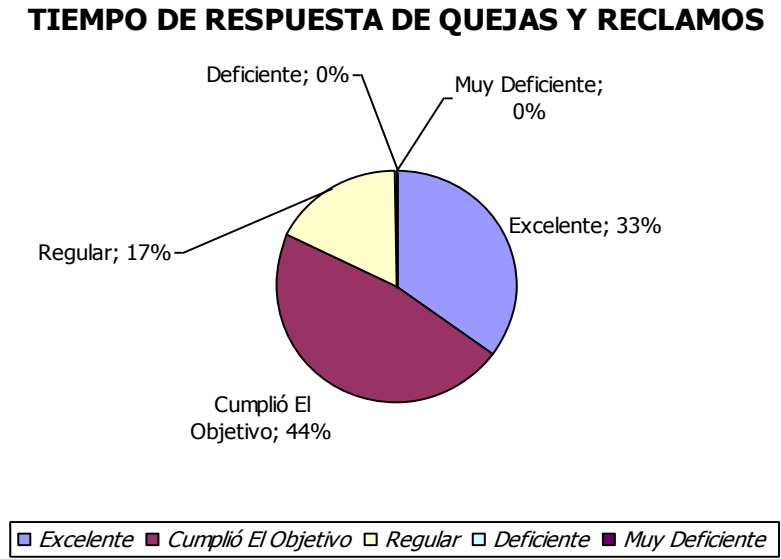
9.1.2.5. Atención de quejas y reclamos.

Ilustración 33. Recepción y atención de quejas y reclamos.



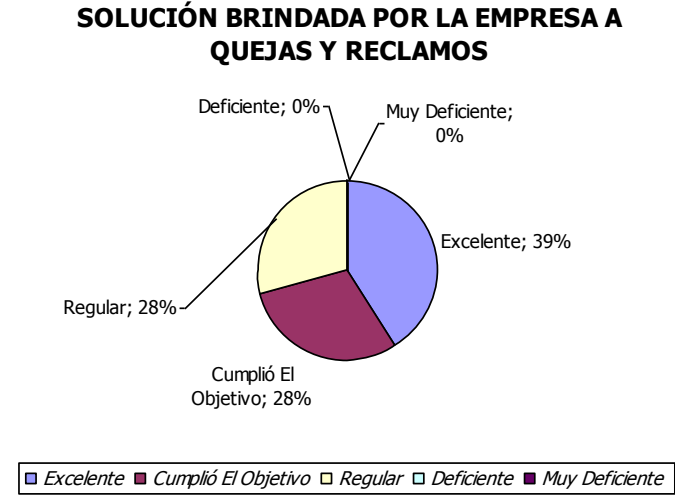
El 39% de los clientes lo califico como excelente, el 44% como objetivo cumplido, y el 11% como regular.

Ilustración 34. Tiempo de respuesta de quejas y reclamos.



El 33% califico como excelente el tiempo de respuesta, el 44% como un objetivo cumplido, y el 17% como regular.

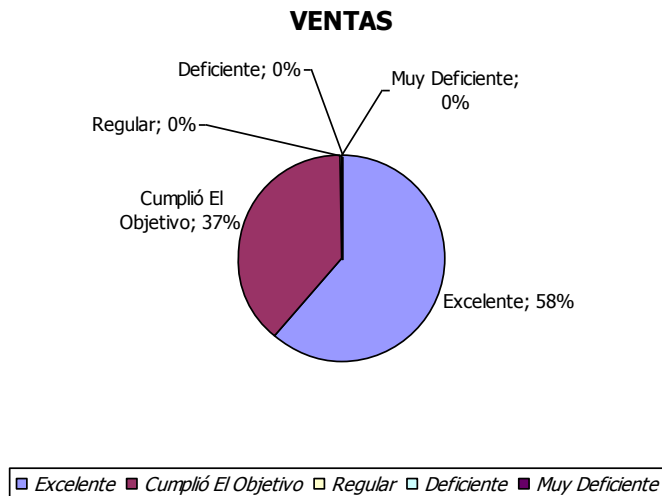
Ilustración 35. Solución brindada por la empresa a quejas y reclamos.



El 39% de los clientes califica como excelente la solución que brinda la empresa por quejas y reclamos, el 28% lo califica como un objetivo cumplido y un 28% lo califica como regular.

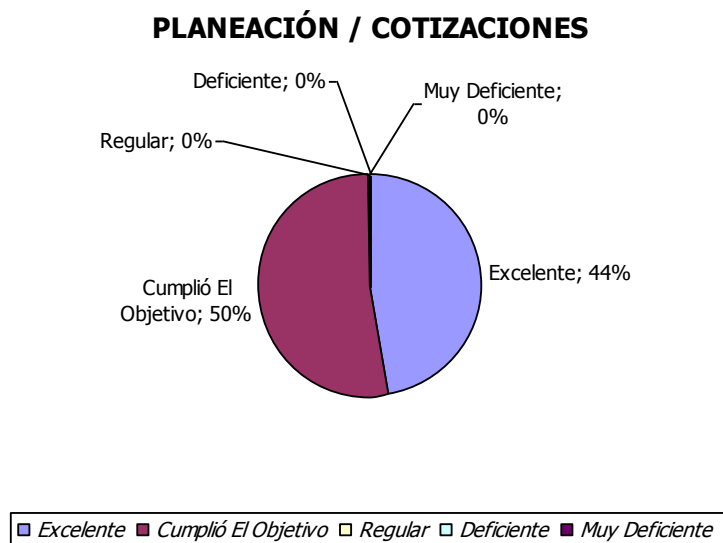
9.1.2.6. Atención del personal de la compañía.

Ilustración 36. Ventas.



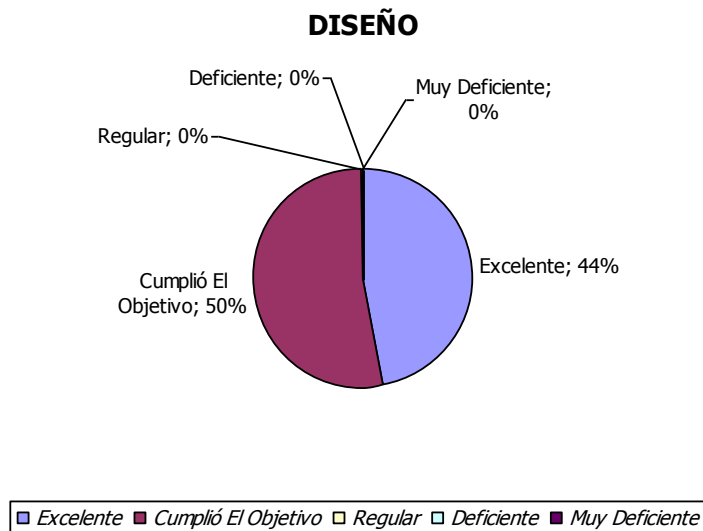
En esta grafica podemos observar que el 58% de los clientes califican la atención del personal de ventas como excelente, el 37% como un objetivo cumplido.

Ilustración 37. Planeación / cotizaciones.



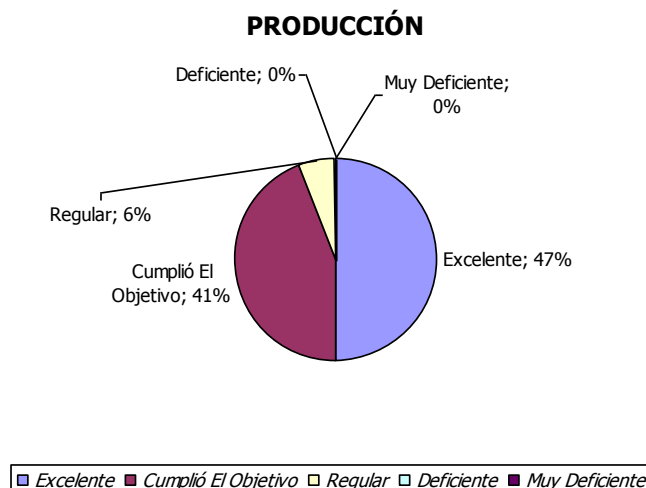
La atención de planeación / cotizaciones fue calificada como excelente por el 44% de los clientes de la empresa, y un 50% califico la atención como un objetivo cumplido.

Ilustración 38. Diseño.



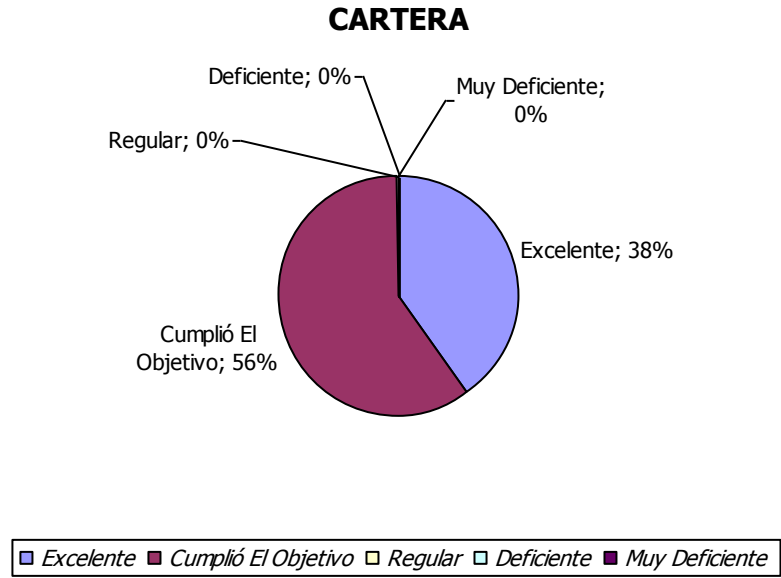
La atención de diseño, fue calificada como excelente en un 44%, y como objetivo cumplido en un 50%.

Ilustración 39. Producción.



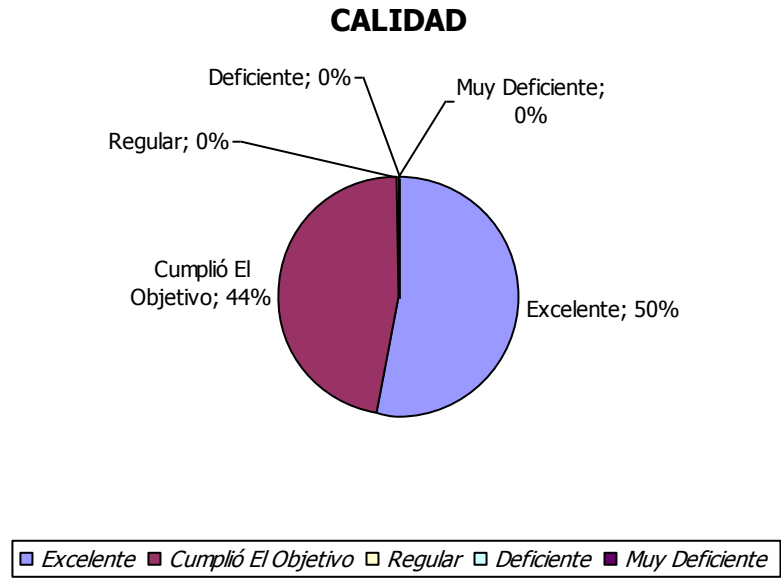
Producción obtuvo una calificación por el 47% de los clientes como excelente, otro 41% califico como un objetivo cumplido, y un 6% como regular.

Ilustración 40. Cartera.



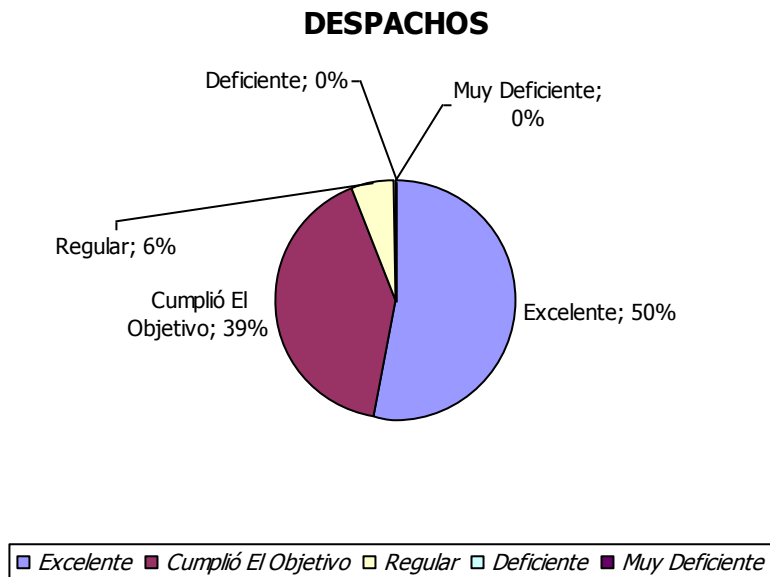
La atención de cartera fue calificada excelente por el 38% de los clientes y un 56% la califico como un objetivo cumplido.

Ilustración 41. Calidad.



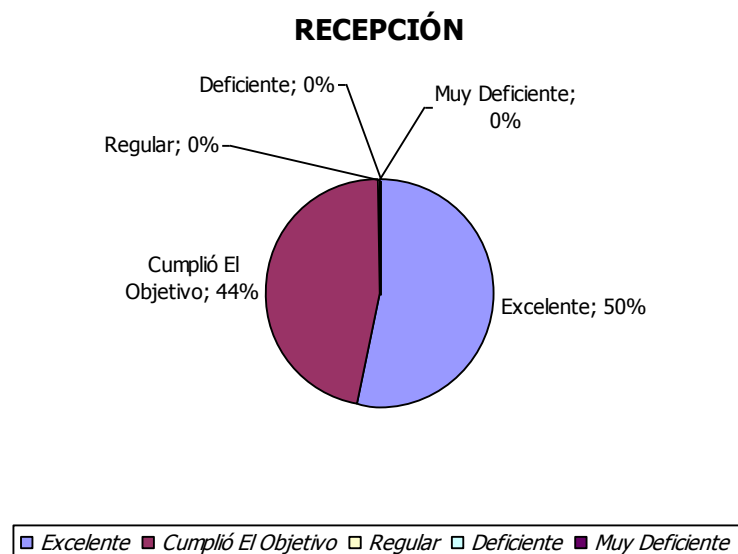
La atención de calidad fue calificada como excelente por el 50% de los clientes, y el 44% como un objetivo cumplido.

Ilustración 42. Despachos.



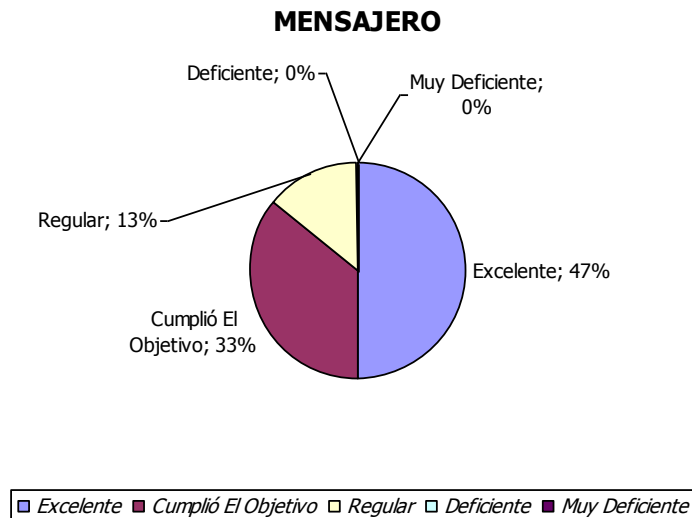
Despachos obtuvo una calificación excelente por el 50% de los clientes, como objetivo cumplido por el 39%, y regular por el 6%.

Ilustración 43. Recepción.



La atención de la recepción es excelente según el 50% de los clientes, el 44% la califico como un objetivo cumplido.

Ilustración 44. Mensajero.



El 37% de los clientes califico la atención del mensajero como excelente, el 33% como un objetivo cumplido, y el 13% regular.

9.2. DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DIFERENCIADORES DEL PRODUCTO Y EL SERVICIO DE LITOCENCOA LTDA.

De acuerdo con el análisis de las encuestas, se puede observar que Litocencoia Ltda. fue calificada en promedio con el 85% de satisfacción de los clientes, en donde se destaca la atención del personal de la empresa y la calidad de los productos impresos que se producen.

En términos generales, Litocencoia Ltda. cuenta con una estructura bien definida y procesos productivos estandarizados lo que garantiza a sus clientes productos de buena calidad, también cuenta con un talento humano calificado y capacitado, sin dejar a tras una capacidad instalada la cual es utilizada solo en un 50% aproximadamente.

Según se observo en las encuesta se puede concluir que los elementos claves que diferencias los productos y servicios de Litocenco Ltda. son:

- + Flexibilidad en la negociación. El 37% de los clientes opina que es excelente la flexibilidad para negociar que ofrece la empresa.
- + Fecha de entrega acordada. El 35% afirma que es excelente y el 45% que es bueno el cumplimiento de la fecha de entrega acordada previamente.
- + Cumplimiento con las condiciones de negociación establecidas. El 60% lo califica como excelente el ajuste en las circunstancias de negociación.
- + Tiempo de respuesta a la cotización. El 50% piensa que es excelente y el 40% que es bueno el tiempo de respuesta a sus cotizaciones.
- + Servicio post-venta. Poco más del 32% de los clientes piensa que Litocenco cuenta con un excelente servicio post-venta.
- + Calidad de los terminados. El 35% piensa que la empresa brindad unos excelentes terminados para sus productos.
- + Tiempo de respuesta a quejas y reclamos. Tan solo un 17% califica la respuesta de las quejas y reclamos como regular.
- + Atención a los clientes. Más del 55% de los clientes afirma que la atención por parte del personal de Litocenco es excelente.
- + Calidad. 50% es el porcentaje de clientes que aseveran que la empresa ofrece productos de excelente calidad.

10.DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LA EMPRESA *LITOCENCOA LTDA* EN SECTOR DE LA INDUSTRIA GRAFICA.

Basados en la información recolectada y presentada en los capítulos anteriores y como estrategias se puede deducir que para incrementar la participación en el mercado de Litocencoia Ltda. es necesario el planteamiento de básicamente 3 estrategias:

- Profundizar en el conocimiento del mercado actual y potencial de la empresa Litocencoia Ltda. mediante una Investigación de mercados que permita ver que tan eficaz seria la implementación de campanas publicitarias, cuales serian las nuevas tendencias de empaques y quienes y porque compraría los productos que la empresa estaría en capacidad de ofrecer.
- Diseño de un programa de fidelización de clientes
- Exploración de nuevos mercados nacionales, según la caracterización presentada en el capitulo.
- Profundizar en la explotación del mercado internacional, más específicamente en Ecuador

10.1. ESTRATEGIA No. 1: Profundización en el conocimiento del mercado actual y potencial de Litocencoia Ltda.

Teniendo en cuenta todo lo relacionado con la determinación de las necesidades de información de mercadeo. Litocencoia Ltda. no solo necesita información de los competidores y sucesos importante del entorno en cual se encuentra, sino que se requiere de la elaboración de estudios formales los cuales respondan a situaciones específicas como por ejemplo ¿qué tan eficaz resultara la aplicación de campañas publicitarias?, o ¿quiénes comprarán las modernas etiquetas? Y ¿cuáles serán las nuevas tendencias de empaques?

Por esta razón es necesario que la empresa desarrolle una investigación de mercados, la cual comprende un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de los datos pertinentes a una situación de mercadeo específica que este enfrentando la compañía.

10.1.1. Explicación. La estrategia de investigación de mercados consistirá básicamente en la obtención de información requerida para estimar el potencial de mercado de las divisiones de publicaciones comerciales, editorial y empaque; estimar una participación de mercados de cada una de las divisiones; conocer hacia donde se dirige el mercado y realizar actividades que promuevan los productos elaborados por Litocenco Ltda.

10.1.2. Pasos para el proceso de investigación de mercados.

10.1.2.1. Definir el problema y los objetivos de la investigación. El Director Comercial es quien mejor entiende las decisiones por las cuales se tienen las necesidades de información y es por esto que debería trabajar en una estrecha colaboración con el investigador, ya que es este el que sabe cómo obtener la información de mercados.

Es claro que este frecuentemente es el paso más difícil de un proceso de investigación es el de plantear la problemática, pero tal vez es el director comercial el que sepa que las cosas no van bien, sino que no conoce las causas. Así que una vez definido el problema se deben establecer un objetivos de tipo descriptivo los cuales guiaran todo el proceso investigativo.

10.1.2.2. Desarrollar el plan de investigación. Una vez definido el problema y los objetivos el Director Comercial y el investigador deben determinar con exactitud la información necesaria con el propósito de elaborar un plan para obtenerla de una manera eficiente.

El plan de investigación deberá satisfacer las necesidades de información del Director Comercial donde se podría estipular la recopilación de datos primarios y secundarios.

Usualmente lo primero que se hace es recopilar los datos secundarios ya sea a través de proveedores externos que venden datos como la Cámara de Comercio de Cali o la consecución de datos en línea.

Las ventajas de los datos secundarios es que se pueden obtener con mayor rapidez y aun menor costo que los primarios, además son datos que posiblemente una compañía no podría recopilar por si sola o que sería demasiado costosa de obtener.

Sin embargo los datos secundarios pueden representar grandes problemas al no existir la información necesaria, o podría ser complejo obtener las fuentes de dichos datos secundarios, es por esto que es de gran importancia evaluar cuidadosamente los datos secundarios para asegurarse que sea pertinente, exacta, actual e imparcial.

Así como el investigador debe evaluar cuidadosamente los datos secundarios, también debe evaluar concienzudamente los datos primarios para los cuales se deben tomar decisiones en cuanto al enfoque de la investigación, los métodos de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos de investigación.

10.1.2.3. El enfoque de investigación.

Tabla 17. Planeación de recopilación de datos primarios.

ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN	METODOS DE CONTACTO	PLAN DE MUESTREO	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Observación	Correo	Unidad de muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de la muestra	Instrumentos mecánicos
Experimento	Personal En línea	Procedimiento de proceso	

Fuente. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 8 ed. México: Pearson Educación. 2008. 656 p.

Para el caso específico de Litocenco Ltda. el enfoque serán las encuestas ya que cuentan con la ventaja de la flexibilidad porque se le puede usar para obtener diversos tipos de información en diferentes situaciones. Sin embargo presentan algunos problemas, a veces los entrevistados no pueden contestar las preguntas porque no saben o simplemente porque no habían pensado en eso antes, también podrían resistirse a hablar o en contraste responder lo que el entrevistador quisiera oír.

La investigación por encuesta aparte de ser el método más ampliamente usado para obtener datos primarios es el enfoque idóneo para adquirir información de tipo descriptiva.

10.1.2.4. Los métodos de contacto.

Tabla 18. Puntos fuertes y débiles de los métodos de contacto.

	CORREO	TELEFONO	PERSONAL	EN LINEA
Flexibilidad	Deficiente	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que se puede obtener	Buena	Regular	Excelente	Buena
Control de efectos por el entrevistador	Excelente	Regular	Deficiente	Regular
Control de la Muestra	Regular	Excelente	Buena	Excelente
Rapidez de la obtención de datos	Deficiente	Excelente	Buena	Excelente
Tasa de respuesta	Regular	Buena	Buena	Buena
Costo	Buena	Regular	Deficiente	Excelente

Fuente. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 8 ed. México: Pearson Educación. 2008. 656 p.

La información es posible recopilarla a través de correos con los cuales se puede recoger una gran cantidad de información a muy bajo costo por persona encuestada, las respuestas podrían ser más sinceras porque no habrá un encuestador desconocido que intervenga o predisponga a el encuestado. Por otra parte, las encuestas por correo no son muy flexibles y en realidad cuenta con una tasa muy baja de respuesta.

Las entrevista telefónicas son de los mejores métodos empleados para obtener información rápidamente y de manera flexible, cuentan con una tasa de respuestas alta. Sin embargo tiene un costo más alto que las entrevistas por correo, y las personas podrían no estar dispuestas a hablar o simplemente el entrevistador podría utilizar un acento el cual afecte la comprensión de la pregunta.

Las entrevistas personales asumen dos formas: individuales y de grupo. Las individuales implican hablar con la gente, tienen la ventaja que el entrevistador puede guiar y explicar las preguntas difíciles del cuestionario, pero podrían costar 3 o 4 veces más que las entrevistas telefónicas. Las entrevistas grupales consisten en invitar cierto número de personas para que hable con un moderador de un producto u organización, el moderador anima a hablar libremente los invitados con el objetivo que surjan ideas de la discusión.

10.1.2.5. El plan de muestreo. El investigador de mercado regularmente sacan conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores mediante el estudio de una muestra pequeña del total de consumidores. Una muestra es un segmento de consumidores elegidos para representar el total de consumidores. Sin embargo el diseño de la muestra requiere tomar tres decisiones. ¿Qué unidad de muestro usara?, ¿Qué tamaño de muestra usara?; es decir a cuantas personas entrevistara, y ¿Qué procedimiento de muestreo usara?; ósea como debe seleccionarse la muestra.

Tabla 19. Tipos de muestras.

MUESTRA PROBABILISTICA:	
Muestra aleatoria simple	Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida e igual de ser elegido.
Muestra aleatoria estratificada	La población se divide en grupos mutuamente exclusivos (tal como grupos de edad), y se extraen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra de grupo (área)	La población se divide en grupos mutuamente exclusivos (tal como calles), y el investigador extrae una muestra de cada grupo para entrevistarla.
MUESTRA NO PROBABILISTICA:	
Muestra de convivencia	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes es más fácil obtener información.
Muestra de criterio	El investigador usa su criterio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información exacta.
Muestra de cuota	El investigador localiza y entrevista a cierto numero de personas de cada una de varia categorías.

Fuente. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 8 ed. México: Pearson Educación. 2008. 656 p.

10.1.2.6. Los instrumentos de investigación. Los principales instrumentos de investigación para obtener datos primarios son: el cuestionario y los dispositivos mecánicos.

Los cuestionarios como se menciona anteriormente son el instrumento más usado por la flexibilidad con la que cuentan y las diversas formas que existen de formular preguntas, como las preguntas cerradas, abiertas o de opción múltiple.

Sin embargo no es el único método utilizado ya que empresas investigadoras colocan dispositivos en los televisores de ciertas personas para saber qué programas observan, o los lectores de códigos de barras en los supermercados, estos son algunos ejemplos de dispositivos mecánicos.

10.1.2.7. Implementar el plan de investigación. La implementación del plan de investigación es cuando se lleva a la práctica el plan de investigación de mercados. La recopilación de todos los datos puede ser la fase más costosa y propensa a errores, por lo que el

investigador deberá estar muy pendiente de todo el proceso de recolección de datos.

- 10.1.2.8. Interpretar e informar los resultados.** En este punto en donde el investigador interpretara toda la información para generar un informe al director comercial. El investigador tratara de no abrumar al director con cifras estadísticas rebuscadas sino con los hallazgos claves que sean útiles para la toma de decisiones.

Sin embargo, la interpretación de los datos no debe recaer únicamente sobre el investigador ya que es común que estos sean expertos en investigaciones y estadística, pero es el director comercial quien conoce la problemática y las decisiones que hay que tomar.

De nada sirve la mejor investigación de mercados del mundo, si el director comercial acepta o no falsas interpretaciones formuladas por el investigador.

- 10.1.3. Estimación de logros por alcanzar con la investigación de mercados.** Con el diseño e implementación de la investigación de mercados para la división de etiquetas y empaque, publicaciones comerciales y editorial, se lograría satisfacer las necesidades de información de la dirección comercial acerca del potencial de mercado y la participación de mercados que tienen estados divisiones.

Litocenco Ltda. contaría con información de primera mano para tomar decisiones que impacten positivamente el futuro de la compañía en estas dos divisiones.

- 10.1.4. Propuesta.** Como propuesta para la investigación de mercados y ampliar el mismo a nivel nacional se sugiere incluir en la nomina, vendedores free lance en los diferentes municipios del país logrando ampliar el mercado e incursionar en ellos.

- 10.1.5. Presupuesto.** El presupuesto para el diseño e implementación de la investigación de mercados incluye el costo de la contratación de un investigador de mercados profesional como el costo del tiempo del director comercial dedicado al diseño e implementación del mismo.

PRESUPUESTO	
INVESTIGADOR	\$ 800.000
COMPUTO - COMUNICACIÓN	\$ 77.000
TRANSPORTE	\$ 55.000
INSTRUMENTOS	\$ 41.000
UTILITARIOS	
MATERIAL DE BIBLIOGRAFIA	\$ 30.000
TOTAL	\$ 1.003.000

PRESUPESTO DEPURADO	
PERSONAL	\$
INVESTIGADOR	800.000
COMPUTO - COMUNICACIÓN	\$
MEMORIA USB	12.000
ENERGIA EQUIPO DE COMPUTO	20.000
LLAMADAS TELEFONICAS	15.000
INTERNET	30.000
Subtotal	77.000
TRANSPORTE	\$
SALIDAS DE CAMPO	55.000
Subtotal	55.000
INSTRUMENTOS UTILITARIOS	\$
CDS EN BLANCO	18.000
BOLIGRAFOS	4.000
LIQUID PAPER	2.000
LEJAGADORES	2.000
CARPETAS	2.000
RESALTADORES	3.000
VARIOS	10.000
Subtotal	41.000
MATERIAL DE BIBLIOGRAFIA	\$
FOTOCOPIAS	10.000
IMPRESIONES	20.000
Subtotal	30.000

- 10.1.6. Cronograma de actividades.** El diseño e implementación de la investigación de mercados usualmente es un estudio riguroso que se diseña a un año. Dicha investigación esta programada para realizarse en 3 meses.

ACTIVIDADES				PERSONAS A CARGO		
Definir el problema y los objetivos de la investigación				Investigador - Director Comercial		
Desarrollar el plan de investigación para recopilar información				Investigador - Director Comercial		
Implementar el plan de investigación: Obtener y analizar los datos				Investigador		
Interpretar e informar los resultados				Investigador		
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	01-jun-10	15-jun-10	30-jun-10	15-jul-10	31-jul-10	15-ago-10
Definir el problema y los objetivos de la investigación						
Desarrollar el plan de investigación para recopilar información						
Implementar el plan de investigación: Obtener y analizar los datos						
Interpretar e informar los resultados						

- 10.1.7. Seguimiento y control.** El seguimiento y control de las actividades se realizara por medio de informes de gestión e indicadores de cumplimiento del tiempo programado.

Dichos informes deberán ser presentados por el investigador a la Dirección Comercial quincenalmente, con el propósito de verificar el avance de la investigación además de la revisión del enfoque.

10.2. ESTRATEGIA No. 2: Plan de fidelización.

De acuerdo a los resultados que arroja la investigación de mercados del numeral 10.1 sería de vital importancia diseñar un plan de fidelización de los clientes actuales de Litocenco Ltda. con el propósito de retenerlos ya que de manera tradicional, las empresas se han ajustado a la atracción de nuevos clientes, pero el coste de conseguir un nuevo cliente es alto, es tres o cuatro veces más costoso que vender a un cliente que ya existe. En la gran mayoría de los casos un cliente cambia de proveedor antes de que haya amortizado el esfuerzo realizado para captarlo.

La fidelización de clientes se basa en retener a los clientes y generar beneficios en base a los clientes actuales. Cuanto mayor sea la duración de la relación de un cliente con una empresa, mayores van a ser los beneficios para ésta.

Según diversos estudios que nos ayudan en la fidelización de clientes, dos tercios de los clientes se pierden por la indiferencia de la empresa, Cuando un cliente está insatisfecho, solo el 4% perdona a la empresa, El 96% abandona la empresa inmediatamente y el 91% no vuelve jamás, Siempre es necesario asegurar la cartera de clientes, principal fondo de comercio, pero en épocas de crisis es fundamental para acertar y asegurar las previsiones financieras y poder afrontar el desarrollo de negocio con garantías.

10.2.1. Explicación. La estrategia de fidelización de clientes consistirá en crear relaciones perdurables con los clientes actuales de Litocenco Ltda. Con el fin de alcanzar el éxito en la implementación de un plan de fidelización el cual tiene que enmarcarse dentro de una estrategia de orientación de la empresa hacia sus clientes.

10.2.2. Pasos para desarrollar un programa de fidelización. Para diseñar un programa de fidelización es importante que todos los clientes participen, o que esté orientado hacia sus mejores clientes, los que aportan márgenes saludables y tienen el mayor potencial posterior para la empresa. Estos son los clientes que se requiere conocer mejor, para en un futuro poder pronosticar sus necesidades y de esta manera poder diseñar productos y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades y así poderlos vender mejor.

Por esta razón cualquier programa de fidelización debe ser dinámico, ya que tanto el entorno empresarial como las necesidades de los clientes son cambiantes.

10.2.2.1. Definición clara de objetivos y a quien va dirigido el programa fidelización. Es prioritario tener claro lo que se pretende conseguir a medio y a largo plazo con la implantación de estas acciones y también identificar los clientes más rentables con los que se van a realizar estos planes.

10.2.2.2. Análisis de la orientación al cliente en la empresa. Se debe comprobar si anteriormente se ha realizado algún estudio de satisfacción y en caso de ser afirmativo se deberían analizar los resultados nuevamente. Contrario a esto, el estudio no existe es necesario que se realice.

También habría que analizar el sistema de gestión de incidencias si existiese. En caso contrario, se tendría que desarrollar de forma efectiva. Estrategia comercial, procesos comerciales, acciones llevadas a cabo con clientes, clima laboral y participación de empleados en los planes de fidelización son otros de los elementos que se deben controlar. Es importante conocer las actividades formativas relativas a los clientes ejecutados por la empresa, así como la existencia de algún plan de comunicación externo con el cliente y los canales que se están usando en este plan.

10.2.2.3. Análisis de bases de datos y sistemas de soporte informático. Se deben examinar las bases de datos que contengan información sobre los clientes, desde la herramienta tecnológica de soporte hasta saber cómo se capturan los datos o que tipo de información está recogida en estas bases de datos.

10.2.2.4. Estudio de la competencia. Se debe estar al día con respecto a las acciones que están realizando los competidores, ya que tal vez éstos puedan aportar ideas sobre las acciones que mejor o peor funcionan.

10.2.2.5. Diseño del programa dinámico de fidelización. Este proceso comprende una serie de acciones:

- Analizar el tipo de clientes que participarán en el programa definido
- Determinar las especificaciones técnicas de la herramienta informática de apoyo al programa de fidelización.
- Establecer los componentes de este plan: empleados que van a participar y que van a estar en contacto con los clientes, el programa de acciones a incorporar, tipos de tarjetas, catálogos, cupones, premios que se utilizarán, etc.
- Seleccionar la mejor herramienta de medida de satisfacción de los clientes.
- Implantar los parámetros de éxito del programa de fidelización.
- Definir los sistemas informáticos de soporte en función de los recursos disponibles.

10.2.2.6. Inversión. Evidentemente, el presupuesto con se cuenta para el establecimiento de un programa de fidelización es primordial, ya que normalmente estos planes cuentan con una pequeña partida sobre el total de la facturación. Se han de tener claras las posibilidades y limitaciones del programa informático del que se dispone, así como de la base de datos con la que se cuenta. Una vez analizados estos aspectos, hay que decidir si hay que invertir en nuevos equipos o en desarrollar nuevas capacidades y para ello es necesario conocer los costes de explotación, gestión y mantenimiento del sistema.

10.2.2.7. Implantación del programa de fidelización. Una vez alcanzado este punto, la implantación del modelo de fidelización que se haya decidido consta de diversas etapas:

- Gestionar el programa de fidelización, teniendo en cuenta los costes de explotación, gestión y mantenimiento del sistema.
- Definir el sistema de mantenimiento y actualización periódica de la base de datos.
- Planificar los tiempos de implantación del programa.
- Establecer un plan de comunicación para los clientes que participen.
- Gestionar el cambio y la formación de los empleados.
- Incorporar las acciones y premios vinculados al plan de fidelización.

- Concretar los elementos integrantes del programa de fidelización y su participación en el programa.
- Establecer los parámetros de éxito del programa de fidelización y los sistemas informáticos de soporte.
- Producir los componentes del programa de fidelización: tarjetas, folletos, catálogos, etc.

10.2.2.8. Monitorización del programa de fidelización. Tras la implantación del programa de fidelización es preciso monitorizar y ajustar el plan dinámico de fidelización, hasta alcanzar los objetivos predefinidos.

10.2.2.9. Propuestas. Como propuestas para el plan de fidelización se sugiere tener en cuenta las siguientes ideas:

10.2.2.9.1. Programa de puntos. Para el programa de fidelización de clientes se deberá tener en cuenta un programa de puntos el cual consiste en dar puntos de acuerdo a las compras realizadas en unidades a la empresa por parte de los clientes.

Por ejemplo, los clientes que consumen productos litográficos se les darán un punto por cada 100 etiquetas compradas y al completar 1.000 puntos se les obsequian 100 etiquetas. Ahora, para el caso de los clientes que consumen productos de la división de digital se les dará un punto por cada 20 libros comprados y al completar los 1.000 puntos se les regalará un paquete de 20 libros impresos.

10.2.2.9.2. Fiesta a clientes en Diciembre. Con el fin de fidelizar a los clientes actuales de Litocenco Ltda. se sugiere realizar una fiesta en la cual los anfitriones son los clientes de la empresa sin importar su nivel de compra, con el propósito de generar una relación perdurable y una relación emocional con la compañía.

10.2.2.9.3. Obsequios en fechas especiales. Como estrategia de fidelización de los clientes actuales de Litocenco Ltda. se sugiere crear una base de datos con las fechas especiales para cada uno de los clientes de la empresa, con el objetivo de realizar

una llamada o dar un obsequio que toque emocionalmente a dichos clientes.

- 10.2.2.9.4. Llamadas permanentes.** Las llamadas permanentes a los clientes actuales son de vital importancia para utilizar como estrategia de fidelización de clientes ya que estas mantiene a los clientes cautivos y genera una relación perdurable con la compañía.

10.3. ESTRATEGIA No. 4: PROFUNDIZAR LA EXPLOTACIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL

Actualmente Litocenco Ltda. realiza exportaciones a Ecuador para la empresa Embotelladora Azuaya. Dicha empresa le compra etiquetas sueltas a Litocenco Ltda. por que son productos de muy alta calidad a un precio cómodo y esto es de ratificar ya que con uno de los productos impresos para la embotelladora Litocenco Ltda. gano el premio a lo mejor de la industria grafica Andigraf en el año 2009.

- 10.3.1. Proceso de exportación.** El cliente envía toda la información de los productos los cuales desea cotizar, seguido de una orden de compra. Posteriormente a esto el ejecutivo de cuenta encargado de la exportación debe pasar el pedido al área de producción para la adecuada fabricación.

En este sentido, el ejecutivo de cuenta encargado debe reservar el cupo para la mercancía con el agente de carga correspondiente, e informarle al cliente el día, y la hora exacta en que se realizara el despacho de la mercancía. También debe realizar una lista de empaque en la cual relaciona todas las especificaciones de la mercancía despachada y la manera en la cual se empaco.

El día que se ha de despachar la mercancía, el ejecutivo de cuenta debe gestionar las cartas de responsabilidad y realizar la solicitud del seguro para la misma.

Todos los documentos originales de la mercancía deben ser remitos al cliente y al agente de carga, finalizando con un seguimiento a todo

el proceso de exportación para luego recibir y archivar toda la documentación de la Sociedad Internacional Aduanera SIA.

A través de todo el proceso de exportación es trascendental aprovechar la existencia de estos clientes internacionales, teniendo en cuenta la posibilidad de aplicar la investigación de mercados.

10.3.2. Sugerencias para tener en cuenta cuando se quiere exportar.²⁴
Consejos básicos necesarios que se deben conocer y tener en cuenta por lograr exportar.

- **Creación un plan de mercadeo.** El plan de mercadeo para el exportador es como el mapa para un viajero, o sea la mejor manera de llegar a destino. Este plan debe incluir estrategias de internacionalización detalladas, objetivos y los métodos para vender un producto. Este también clarifica los objetivos y permite al exportador prever posibles problemas y aprender a solucionarlos.
- **Adaptar el producto al mercado-objetivo.** Los exportadores deben hacer todo lo necesario para que sus productos sean familiares en un mercado extranjero, aunque ello implique cambiar el sabor, el tamaño, el envase u otras características del producto. Asimismo es importante la adaptación del producto a través del diseño del etiquetado o agregando datos de interés e informaciones en el idioma del país destinatario. Esto puede requerir un estudio previo para conocer la aceptación de un producto en un mercado exportador.
- **Establecer relaciones personales.** Las relaciones personales son un buen requisito para el comercio exterior, fundamentalmente porque los comerciantes quieren tener la certeza que serán atendidos eficientemente y que alguien estará siempre del otro lado de la línea, atento a sus necesidades. Por eso es importante conocer personalmente a los potenciales socios comerciales.

²⁴ Consejos básicos para exportar [en línea]. Bogotá D.C.: [consultado 25 de Junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://export.reingex.com/guiaconsejos.asp>

- **Responder a todas las inquietudes que se le formulen.** Los exportadores deben responder a las inquietudes comerciales de sus clientes con apremio y precisión. El exportador tiene la obligación de brindar amplia información, tanto de la propia empresa como del producto, cotizando el precio del producto y estableciendo claramente los términos y las formas de pago (créditos documentarios, remesas). Para responder a los requerimientos del comprador en forma eficiente y confiable, deben evitarse los formularios impresos así como es necesario hacer un seguimiento de la negociación.
- **Confirmar y cumplir las reglamentaciones.** Es necesario conocer las reglamentaciones del mercado-objetivo relativas al producto en cuestión para evitar inconvenientes. El simple etiquetado que no cumpla con los requisitos del país destinatario puede excluir al producto de una empresa de un determinado mercado.
- **Invertir a largo plazo.** Los exportadores deben evitar el “síndrome de ganancias a corto plazo”, buscando relacionarse con importadores extranjeros a largo plazo. En este sentido, un buen consejo es buscar un producto o una línea de producto que puedan competir durante mucho tiempo. El primer paso para lograr una relación a largo plazo con un comprador extranjero es comercializar productos de primera calidad. Además, se deben hacer nuevos clientes pero manteniendo a los viejos clientes en un lugar de preferencia. Los viejos clientes sustentan el negocio y los nuevos clientes son la base del crecimiento. Y no olvide, que la exportación es sólo el primer paso, el siguiente será la internacionalización.
- **Posicionar correctamente el producto.** Los exportadores deben comunicar los beneficios del producto. Para posicionar correctamente a un producto se deben tomar decisiones con anticipación a su introducción en el mercado. Se deben utilizar mercado de prueba para ver donde posicionar el producto.
- **Elegir un buen distribuidor.** Para elegir el distribuidor adecuado deben seguirse algunos consejos: a) Encontrar un distribuidor que sea un vendedor competente, o sea que sepa interpretar las condiciones locales para vender su producto. b) Obtener información acerca de la reputación del distribuidor en el mercado. c) Conocer los otros productos que representa el distribuidor: la calidad de estos otros productos que representa el distribuidor debe ser similar o mejor a la de los productos del exportador y que el distribuidor no venda productos competitivos. Un buen contrato con el distribuidor establecerá responsabilidad respecto a precios, publicidad y promoción, investigación de

mercado, almacenamiento y distribución. También es conveniente discutir el grado de exclusividad en el mercado por parte del distribuidor.

- **Ser flexible.** Un exportador flexible debe estar dispuesto a hacer lo necesario para que su producto ingrese en el mercado exterior. Ser flexible implica aprender algunas palabras del lenguaje del importador, enviar muestras de productos a posibles clientes o adaptarse al definir los términos crediticios. Respecto a esto último, algunos exportadores potenciales se equivocan al pensar que pueden fijar un precio más elevado para el mercado exportador. Sin embargo, se aconseja a los nuevos exportadores que al principio dejen un margen de ganancia mínimo. Una vez establecido en el nuevo mercado estará en condiciones de aumentarlo. Otras consideraciones que debe tomar en cuenta el exportador flexible hacen referencia a las normas y el protocolo, como el lenguaje corporal y la expresión facial, las demostraciones de aprecio y la elección adecuada de las palabras.
- **Utilización de recursos.** El exportador debe tener amplia información sobre los compradores, sobre muestras y ferias comerciales, sobre los requisitos de importación, así como investigaciones sobre mercados de exportación. Para obtener dicha información, el exportador puede recurrir a organismos públicos y privados, nacionales o internacionales. Estos diez consejos básicos no son mandamientos ni deben ser cumplidos con obligación, pero ayudarán a que el empresario obtenga éxito en esta difícil tarea que es la exportación.

CONCLUSIONES

El trabajo presentado anteriormente dio seguimiento al modelo acorde con el marco teórico el cual permitió llevar a cabo una de las partes necesarias y fundamentales para un Plan de Mercadeo, Plan de Negocios e Investigación de Mercados. También ayudo a cumplir con los objetivos específicos planteados al comienzo de la investigación.

- La exploración de la situación externa de Litocencoia Ltda. ha resaltado y ratificado que es una empresa con grandes oportunidades de mercado, que cuenta la experiencia y nivel de satisfacción de clientes necesaria para generar más valor. El sector de la industria grafica cuenta con gran dinamismo y competitividad, lo que ha conllevado a diseñar la estrategia de investigación de mercados, ya que la información es un valor importante que se convierte en un agente critico de éxito hoy en día, pues gracias a ella se pueden tomar decisiones que van a repercutir en las diferentes áreas para apoyar la estrategia de la organización. Por esto una administración eficiente de la información garantiza la total coherencia con los objetivos de la organización. También se puede destacar que la situación interna de Litocencoia Ltda. es fuerte ya que cuenta con un talento humano capacitado, competente y con niveles académicos altos. La capacidad instalada, la infraestructura física y un gran reconocimiento en el sector como una empresa seria, experta y competente, han conllevado a que la compañía cuente con un posicionamiento definido. Acorde al plan de mercadeo se puede concluir que la industria gráfica es un sector completamente dinámico y con tasas de crecimiento constante, la entrada de nuevos competidores en algunos de los casos, competidores informales, ha afectado de manera negativa el mercado.
- Se puede concluir que Litocencoia Ltda. cuenta con suficientes oportunidades como para mantenerse y seguir creciendo en el mercado. Por esta razón es de trascendental tomar conciencia con cada una de las oportunidades con el fin obtener un crecimiento continuo y perdurable. En este sentido es importante tener en cuenta un sistema de certificación integral y ajustarse los cambios de los diferentes entornos específicamente el ambiental.
- Es importante mencionar que la empresa es fuerte internamente y esto se debe en su gran parte al aporte que da el talento humano, el cual está calificado en las competencias laborales, además Litocencoia cuenta con muy buena capacidad instalada en la cual se deben enfocar grandes

esfuerzos para combatir todas las debilidades, con el propósito de generar mayores posibilidades de crecimiento y gracias a esas respuestas pueda hacer frente a las adversidades que se presenten.

- Acorde con la participación de mercados de Litocenco Ltda. se puede concluir que la industria grafica colombiana cuenta con un gran potencial de mercado el cual puede ser aprovechado por la empresa teniendo en cuenta todas las variables expuestas en el proyecto.
- Se puede concluir que Litocenco Ltda. cuenta con una satisfacción de clientes del 85%, lo cual ratifica que el potencial que con el que la empresa cuenta es enorme, teniendo en cuenta cada uno de los elementos claves que los clientes tienen en cuenta al momento de consumir productos o servicios de la compañía.
- Finalmente se puede concluir que el éxito de muchas empresas de la industria debe su éxito a la diversificación de sus productos y a un alto nivel de competitividad que ha impulsado la industria eficazmente a un desarrollo continuo a nivel nacional y regional. Y, que el potencial de mercados a nivel nacional es atractivo y rentable, que cuenta con proyecciones de crecimiento importantes los cuales pueden ser adoptados por Litocenco Ltda. con el propósito de generar valor para la compañía.

RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta la labor investigativa de carácter exploratoria se recomienda profundizar cada uno de los capítulos de proyecto con el objetivo de generar un plan de mercadeo con datos de primera mano y lograr conocer la situación actual con información de manera más precisa y acertada que le brinde un diagnostico mas especifico al área comercial y poder corregir la disminución de las ventas que ha tenido en los últimos años.
- Para la empresa es de vital importancia aplicar las estrategias planteadas anteriormente con el propósito de conocer y explotar nuevos mercados nacionales e internacionales que contribuyan en el crecimiento de la empresa. Y es por esta razón que se recomienda desarrollar y ejecutar dichas estrategias.
- De acuerdo al análisis se carece de sentido de pertenencia por la empresa, por lo cual se sugiere la realización de actividades, talleres y conferencias que ayuden a mejorar el clima organizacional de la compañía. Es de vital importancia la mejora del clima laboral de la organización ya que de esta depende el desempeño y productividad de cada uno de los colaboradores de Litocenco Ltda.
- En relación al proyecto, se recomienda la estandarización de procesos de investigación de mercados para la compañía con el propósito de obtener información de primera mano del mercado, de la competencia y de los proveedores. Dicha estandarización de los procesos de investigación se recomienda llevar a cabo vinculando a la nomina un investigador el cual genere dicha información a tiempo y lograr tomar decisiones como mayor eficacia.
- Se recomienda ahondar en cada una de las políticas de exportación de productos gráficos e importación de materia prima con el propósito de aprovechar todas las ventajas fiscales y políticas que el gobierno brinda al sector de la industria grafica. De este modo Litocenco podría buscar dicha información en el SENA, Proexport, el Ministerio del Exterior y diferentes agentes que cuentan con los mecanismos para brindar dicha información.

BIBLIOGRAFIA

BURK WOOD, Marian. El plan de marketing guía de referencia. Madrid: Pearson Educación. 2004. 256 P.

Cali como vamos. Boletín de prensa. Encuesta de percepción ciudadana 2008 Cali como vamos [en línea]. Santiago de Cali: Cali como vamos 2008 [consultado 01 de Enero de 2010]. Disponible en Internet:

<http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Los%20cale%C3%B1os%20perciben%20que%20la%20ciudad%20va%20por%20mejor%20camino.pdf>

Cifras. La industria de la comunicación gráfica se prepara para ser de talla mundial [en línea]. Bogotá D.C.: Andigraf 2009 [consultado 10 de Diciembre de 2009]. Disponible en Internet:

http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=76&lang=es

Consejos básicos para exportar [en línea]. Bogotá D.C.: [consultado 25 de Junio de 2010]. Disponible en Internet: <http://export.reingex.com/guiaconsejos.asp>

David Fred R. “La Gerencia Estratégica” Novena Impresión.

EDITORIAL. El valle lidera la recuperación. En: Revista acción. Diciembre, 2009. Edición no. 115, P. 2.

FERREL, O.C; HARTLINE Michael; D. LUCAS, George H. Estrategia de marketing. 2 ed. México: Thompson editores. 2003. 463 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México. McGraw Hill. 2008. 850 p.

Internacionales. [en línea]. Bogotá D.C.: Andigraf 2009 [consultado 10 de Diciembre de 2009]. Disponible en:

http://www.andigraf.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=70&lang=es

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 8 ed. México: Pearson Educación. 2008. 656 p.

Mckinsey&Company. Informe final, Sector industria de la comunicación gráfica. Bogotá D.C. Mayo de 2009. 1 archivo de computador.

LOPEZ, Carlos. Análisis DOFA [en línea]. Gestipolis 2010 [consultado 04 de Enero de 2010]. Disponible en Internet:
<http://www.gestipolis.com/canales/demercadeo/articulos/no%209/dofa.htm>

Plan estratégico [En línea]. [Consultado 13 de Septiembre de 2009]. Disponible en Internet:
<http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

Plan de mercadeo [En línea]. [Consultado 13 de Septiembre de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/mercadeo/mercadeo.htm>
Milagros Salvador. Plan de mercadeo [En línea]. [Consultado 13 de Septiembre de 2009]. Disponible en Internet: www.monografias.com, Monografía

Plan estratégico
<http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

Plan de mercadeo
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/mercadeo/mercadeo.htm>
Monografía titulada Plan de Mercadeo. www.monografias.com. Milagros Salvador, Capítulo El plan de Mercadeo

Proyecciones de población. Proyecciones nacionales y departamentales 2006 - 2020 [en línea]. Bogotá D.C.: DANE 2009 [consultado 01 de Diciembre de 2009]. Disponible en Internet:
http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=72

HIEBIENG, Román G. Como preparar el éxito plan de mercadotecnia. 1 ed. México: McGraw-Hill Interamericana. 1992. 325 p.

STANGL, Hermann. Panorama económico 2010 [en línea]. [consultado 30 de Noviembre de 2009]. Disponible en internet:
<http://hstangl.blogspot.com/2009/11/panorama-economico-2010.html>

Sainz de Vicuña, J. M “El plan de Mercadeo en la Practica” Sexta edición.

Sector de artes gráficas. Comportamiento del sector artes gráficas años 2002 – 2006. [en línea]. Superintendencia de sociedades, 2007 [consultado 18 de Noviembre de 2009]. Disponible en Internet:
<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORARTESGRÁFICAS.pdf>

TEMI, Hamilton. La industria gráfica latinoamericana 2010. Expectativas de crecimiento de la industria en Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y Perú. [en línea]. Artes Gráficas 2009 [consultado 10 de Diciembre de 2009]. Disponible en Internet:
http://www.artesgráficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_73739_HTML.html?idDocumento=73739

URRESTY, Carlos. Concejo de Santiago de Cali proyecto de acuerdo por medio del cual se declaran de interés público cultural las manifestaciones y expresiones Santiago de Cali. [en línea]. Wikipedia 2009 [consultado 20 de Diciembre de 2009]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_Cali

Villegas Orrego, Fabio. “El plan de mercadeo y su aplicación en la empresa Colombiana”

ZIKMUND, William y D’AMICO, Michael. Mercadotecnia marketing universitario. 1 ed. México: Compañía editorial continental. 1993. 896 p.